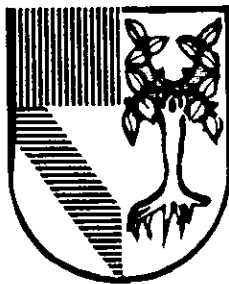


308902

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE ADMINISTRACION,  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

26  
zej



"LAS EMPRESAS INTEGRADORAS COMO FOMENTO  
DEL COMERCIO EXTERIOR EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA  
EMPRESA MEXICANA"

T R A B A J O

QUE COMO RESULTADO DEL  
**SEMINARIO DE INVESTIGACION**  
PRESENTA COMO TESIS  
LYNNE SPARROWE OECHLER  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
**LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

DIRECTOR DE TESIS: LIC. GUSTAVO PALAFOX DE ANDA.

MEXICO, D. F.

AGOSTO DE 1998.

TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN

265303



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## DEDICATORIA

Creo que es parte de un a tesis compartir los agradecimientos con las personas que mas queremos y apreciamos, es por eso que hoy agradezco:

A Dios,

Por darme la oportunidad de vivir y llegar hasta este momento y poderlo compartirlo con la gente que mas quiero

A Mis Padres,

Que me ofrecieron su cariño y apoyo incondicional, formándome como una mujer de bien, con principios y valores que jamas olvidaré.

Papá, después de todo el esfuerzo, creo que lo he logrado.

Jechus, gracias por ser mi madre.

A Enrique,

Por estar conmigo en todo momento, por ofrecerme su amor y respeto, por ser mi compañero de toda la vida, esto es el principio de muchas cosas buenas para los dos, ahora te toca a ti... Te amo.

A mis hermanos,

Marthis y Carlos, gracias por haberme hecho reír y enojar, a enseñarme el valor de la amistad y sobre todo de ser mis hermanos. Marco y Marquito, por ofrecerme su apoyo y sonrisa en todo momento.

A mis amigos:

A mis mas que amigos, casi hermanos, por haberme demostrado que tan valiosa es una amistad: Alonso, Angel.

Natalia, Lau, Fer, Nadia, Pichi, gracias por haber sembrado esa gran amistad desde la prepa, creo que nada es tan valioso como eso. No me olvide de ti cuñao, gracias.

Por estar conmigo disfrutando y sufriendo la Universidad, por los momentos tan agradables e inolvidables que pasamos juntos, gracias Poli, Angie, Ale, Vero, Jose, Joaquín, Chucho, Rodrigo, Juan, Felix.

A mi maestros y a la UP,

Por haberme inculcado ese gran cariño a mi carrera, por compartir sus conocimientos y enseñanzas. Gustavo, gracias por haberme impulsado a dar este gran paso, valió la pena.

A mi tío Junior,

Gracias por haberme enseñado a valorar todo lo que tengo a mi alrededor, por esas canciones y sentimientos compartidos, te vamos a extrañar.

A mis primos y tíos,

Por formar parte de esa familia tan grande, por ofrecerme su cariño y su compañía.

A la Familia De La Lanza,

Por ofrecerme su cariño y abrirme las puertas de su casa.

A todos aquellos que por el momento no recuerdo, pero sin embargo, estuvieron conmigo para apoyarme y contribuir a este gran esfuerzo.

Gracias !!!

# INDICE

<b>INDICE.....</b>	<b>1</b>
<b>INTRODUCCION.....</b>	<b>4</b>
<b>CAPITULO 1</b>	
<b>MEXICO EN EL COMERCIO EXTERIOR.....</b>	<b>7</b>
I. GLOBALIZACION "UN ASPECTO DE IMPORTANCIA PARA LA EXPORTACIÓN".....	7
II. PLAN DE DESARROLLO - EXPORTACION.....	9
III. ORGANISMOS REGIONALES.....	10
3.1 Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT).....	10
3.2 Organización Mundial de Comercio (OMC).....	10
3.3 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).....	16
3.4 Unión Económica Europea (UEE).....	19
3.5 Cuenca del Pacífico.....	23
3.6 Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI).....	24
IV. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO FIRMADOS POR MEXICO.....	26
4.1 Acuerdo de Complementación Económica entre México y Chile (ACE).....	27
4.2 Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica.....	29
4.3 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).....	32
4.4 Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela).....	36
4.5 Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia.....	40
V. VIGENCIA DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO FIRMADOS POR MEXICO.....	42
VI. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO EN PROCESO.....	43
VII. APOYOS GUBERNAMENTALES PARA FOMENTAR LAS EXPORTACIONES.....	44
7.1 Programa de Importación Temporal para Exportación (PITEX).....	44
7.2 Devolución de Impuestos (Draw Back).....	47
7.3 Empresas de Comercio Exterior (ESEX).....	49
7.4 Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX).....	51
7.5 Industria Maquiladora de Exportación.....	53
7.6 Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (Compex).....	57
7.7 Ferias Mexicanas de Exportación (Femex).....	58
7.8 Sistema Mexicano de Promoción Extranjera.....	59
7.9 Constancia de exportación.....	60
7.10 Premio nacional de exportación.....	62
7.11 Programa de atención a proyectos.....	63

## CAPITULO 2

<b>LA EMPRESA HACIA LA EXPORTACION</b> .....	<b>65</b>
I. EXPORTACION: UNA ACTITUD POSITIVA.....	65
II. ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA EL NUEVO EXPORTADOR.....	65
III. ELEMENTOS GENERALES DE LA EXPORTACION.....	67
3.1 Selección del producto.....	67
3.2 Selección del mercado.....	67
3.3 Pagos y divisas.....	69
Terminos de negociacion internacional (incoterms) de la camara internacional de comercio.....	70
Tipos de Incoterms.....	71
3.4 Distribución del producto.....	72
IV. INVESTIGACION INTERNACIONAL DE MERCADOS.....	72
4.1 Fuentes Primarias.....	73
4.2 Fuentes Secundarias.....	73
4.3 Comportamiento de la demanda.....	74
4.4 Competencia.....	74
4.5 Producto.....	75
4.6 Precio.....	75
4.7 Distribución.....	75
4.8 Consumidor.....	76
4.9 Publicidad.....	76
4.10 Servicio al cliente.....	76
4.11 Factores Gubernamentales.....	77
V. PLAN INTERNACIONAL DE MERCADOTECNIA.....	77
5.1 Objetivos.....	78
5.2 Consumidor Industrial.....	78
5.3 Consumidores Finales.....	78
5.4 Segmentación de mercados.....	79
5.5 Posición de producto.....	79
5.6 Objetivos típicos de exportación.....	80
5.7 Presupuesto de mercadotecnia.....	84
5.8 Proyección de ventas en el mercado internacional.....	84
IV. OTRAS MANERAS DE EXPORTAR.....	84

## CAPITULO 3

<b>ALIANZAS ESTRATEGICAS</b> .....	<b>86</b>
I. OPCIONES DE LA EMPRESA PARA AFRONTAR RETOS.....	86
1.1 Expandirse internamente.....	86
1.2 Crecer a través de adquisiciones y fusiones.....	86
1.3 Las Alianzas.....	87
II. LAS ALIANZAS INTERNACIONALES.....	87
2.1 Ventajas.....	90
2.2 Desventajas.....	91
III. ELECCION DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	92

IV. TIPOS DE ACUERDOS COOPERATIVOS .....	92
4.1 Alianzas Estratégicas.....	93
4.2 Redes Estratégicas.....	93
V. ALIANZAS ESTRATEGICAS .....	94
5.1 Definición.....	94
5.2 Características Esenciales.....	94
5.3 Impacto en la Planeación Estratégica de la empresa.....	95
5.4 Beneficios de las Alianzas Estratégicas.....	96
5.5 Ventajas.....	96
5.6 Desventajas.....	97
5.7 Tipos de alianzas.....	98
5.8 Problemática de las alianzas estratégicas .....	101
VI. EMPRESAS INTEGRADORAS .....	107
6.1 Antecedentes.....	107
6.2 Definición.....	110
6.3 Marco Legal.....	110
6.4 Objetivos.....	111
6.5 Funciones de las Empresas Integradoras .....	111
6.6 Ventajas.....	115
6.7 Desventajas.....	117
6.8 Apoyos Institucionales .....	118
6.9 Requisitos de las Empresas Integradoras.....	123
6.10 Retos .....	125

## **CAPITULO 4**

<b>CASO PRACTICO .....</b>	<b>126</b>
I. ANTECEDENTES.....	126
1.1 Operación.....	127
1.2 Franquicias .....	129
1.3 Producto .....	130
1.4 Premio Nacional de Exportación.....	133
II. SEGUSINO COMO EMPRESA INTEGRADORA.....	134
2.1 Antecedentes de la integración.....	134
2.2 Antes de la Integración .....	135
2.3 Después de la Integración .....	136
2.4 Factores de Exito.....	136
Criterios de Selección.....	137
2.6 Funcionamiento .....	138
2.7 Servicios que ofrecen .....	139
2.8 Ventajas de la Integración.....	139
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>141</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>145</b>

# INTRODUCCION

---

Hoy en día los temas de "Comercio Exterior, Globalización, Alianzas Estratégicas", parecen ser temas de moda, constantemente los escuchamos, pero estos conceptos van más allá de su significado; crecimiento, desarrollo, organización, ampliación de mercados, etc., un sin fin de características que conllevan a un concepto mucho más amplio de lo que parece.

Las negociaciones en la actualidad se caracterizan por una mayor competitividad y, al mismo tiempo la apertura de la economía ofrece nuevas oportunidades tanto para micro, pequeña y mediana empresa. Los empresarios deben estar continuamente a la caza de nuevas fórmulas para fortalecer su crecimiento, enriquecer la comercialización de sus productos y ampliar las negociaciones en los mercados nacionales e internacionales.

Una de estas fórmulas, podría ser la aplicación de alguna alianza estratégica según las necesidades requeridas, ya que ofrecen beneficios y ventajas para aquel que las lleva a cabo.

Las alianzas estratégicas son alternativas viables de crecimiento para todo tipo de empresas mexicanas, ya que ofrecen un enfoque a largo plazo, aunque algunas de ellas pueden dar resultados inmediatos, además de contemplar la oportunidad de un crecimiento continuo y sostenido.

Como bien dijo el Presidente de la República Mexicana, Ernesto Zedillo Ponce de León " En un plazo relativamente breve, hemos pasado a ser una economía cerrada, proteccionista, a una economía abierta, en competencia con todas las economías del mundo, que junto con los exportadores, se redoblarán los



esfuerzos para que cada vez más empresas y trabajadores se beneficien de las oportunidades del comercio exterior”<sup>1</sup>.

Al analizar el sector de exportación se identifican cuatro aspectos fundamentales de esta actividad: primero, la cultura de la calidad total se ha filtrado significativamente; segundo, es necesario revitalizar a las empresas comercializadoras y propiciar una estrecha vinculación entre las micro, pequeñas y medianas empresas; tercero, fomentar las formas de asociación empresarial que ha resultado exitosa y cuarto, proporcionar la mayor vinculación del sector educativo con el ámbito empresarial.

Fue evidente que en un mercado abierto y globalizado, los pequeños establecimientos estaban condenados a desaparecer a menos que cambiaran sus estructuras y procesos cuantitativa y cualitativamente. El único camino viable parecía ser la promoción del asociacionismo: el agrupamiento de los pequeños empresarios, con el objeto de gozar beneficios del cambio de escala económica, social y política.

Los mercados de exportación exigen grandes volúmenes para ser comercializados, así como el cumplimiento de normas que certifican la calidad de los productos. Mediante la asociación de empresas es posible compartir los costos de dichos certificados, así como distribuir entre los participantes los fletes, seguros, almacenaje, publicidad y empaque, entre otros gastos.

En la producción también se pueden lograr mayores rendimientos si se llevan a cabo acciones de cooperación entre un grupo de empresas para introducir servicios que aumenten la productividad de los trabajadores, tales como: mejoramiento de calidad de los productos, optimización de inventarios, reducción de mermas, diversificación de la producción o desarrollo de diseños novedosos que el mismo mercado demanda.

---

<sup>1</sup> Ernesto Zedillo Ponce de León, Los Pinos, diciembre 4, 1996, Comunicado No. 58

Por todo lo anterior, considero que es importante, poner en práctica todos los conceptos anteriores, es por eso que a lo largo de esta tesis se habla de la globalización hoy en día, tratados de libre comercio firmados por México y los existentes en tránsito así como los apoyos gubernamentales para fomentar la exportación (capítulo uno), en el capítulo dos, me refiero a los elementos de vital importancia que se deben tener en cuenta para iniciarse en la tarea de la exportación, así como un plan internacional de mercadotecnia que podría servir de base para contemplar los diferentes aspectos para exportar, en el capítulo tres se habla de las diferentes opciones para afrontar los retos tanto para el mercado nacional como internacional: las alianzas estratégicas, es aquí donde entramos en la materia de la tesis: Las Empresas Integradoras, y finalmente en el capítulo cuarto, es el análisis, cuestionamiento y puesta en práctica de las Empresas Integradoras, un caso práctico verdaderamente para llamar la atención además de ser un modelo a seguir, Segusino, como empresa integradora, nos muestra los beneficios y las ventajas competitivas con las que cuenta al integrar 97 talleres productores de muebles rústicos de madera, creciendo hasta un 160% anual.

Esta tesis pretende analizar otra modalidad de asociación, más novedosa y tal vez de mayor alcance: ***Las Empresas Integradoras***.

Con el análisis de las Empresas Integradoras se pretende examinar el nuevo modelo de organización propuesto por el Estado mexicano a los pequeños empresarios para hacer frente común ante la globalización de la economía y los diferentes Tratados de Libre Comercio.

# CAPITULO 1

## MEXICO EN EL COMERCIO EXTERIOR

---

### **I. GLOBALIZACION "Un aspecto de importancia para la exportación"**

Hoy en día México participa fuertemente en la Globalización Internacional de Comercio, donde para la mayoría de las empresas nacionales, no importando su tamaño, se han dado múltiples oportunidades para darse a conocer y vender sus productos en el extranjero. Sin embargo, muchas de ellas han tenido que desistir en su esfuerzo por no contar con la infraestructura necesaria en comercio internacional que los lleve a conquistar esos nuevos mercados.

Cada vez se oye mas de globalización, y México no está exento de esta tendencia mundial. La globalización parte de un hecho cada vez más común: vivimos en un mundo cuyas comunidades y bloques son cada vez más interdependientes.

Todos los países están obligados a relacionarse con otros. Vivimos en una economía donde las ventajas relativas del pasado se están anulando y tienden a igualarse por efectos de la apertura, es decir, los países han abierto sus fronteras y reducen sus aranceles de importación.

En la esfera mundial tiene especial importancia que México incremente su competitividad frente a países con grados de desarrollo similares. Una fortaleza importante de nuestro país es su incorporación a tratados y acuerdos, ya que estos elementos adicionalmente permiten:

- Ampliar sus mercados potenciales más allá de sus fronteras.
- Que sus productos compitan en igualdad de conocimientos con los bienes de las empresas nacionales.
- Tener acceso preferencial o con ventajas arancelarias.

En economías cerradas el consumidor tiene posibilidades limitadas en materia de precio y calidad. En contraste, las múltiples alternativas que brinda un mercado abierto y la competencia que éste genera favorecen al consumidor final porque aumentan las opciones de satisfactores de diversa índole para ajustarse a cualquier tipo de necesidad y presupuesto.

Los proyectos de exportación deben formar parte importante de los programas de crecimiento de las empresas; la necesidad de cambio es tan importante, que de no efectuarse, se corre el riesgo de perder la oportunidad del éxito y salir en búsqueda de nuevos mercados.

El comercio internacional se ha convertido en una de las principales directrices del proceso de integración mundial.

Los crecientes flujos comerciales entre países, han sido acompañados por diversos acuerdos que implican la eliminación o reducción de barreras arancelarias y no arancelarias al comercio, a la inversión entre países y a la adopción de disciplinas que permiten un comercio mas libre y leal. Mediante medidas unilaterales, o a través de negociaciones bilaterales, regionales o multilaterales, cada vez un mayor número de negociaciones están llevando a cabo medidas importantes de liberalización comercial. Así mismo, son mas amplios y complejos los temas que se incorporan en la agenda de comercio internacional: propiedad intelectual, regulaciones ecológicas, entre otros.

Los acuerdos comerciales internacionales son instrumentos dinámicos que van incorporando más miembros y nuevas disciplinas. Asimismo, están surgiendo en todos los rincones del mundo procesos de integración que pudieran afectar los intereses de México y ante los cuales nuestro país no puede permanecer ajeno. A continuación se presenta una visión global de los principales procesos actuales de integración mundial.

## **II. PLAN DE DESARROLLO - EXPORTACION**

El plan nacional de desarrollo que deberá prescindir la vida económica de México hasta el final del presente siglo, es uno de los temas de mayor importancia en la actualidad y que es tratado en la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República Mexicana (ANIERM)

La incorporación de las micros, pequeñas y medianas empresas al proceso de inserción de la economía mexicana a los mercados internacionales, es de primordial importancia para el destino nacional tal y como ha sucedido en los países industrializados, donde existe un apoyo integral para este tipo de empresas respaldado en preceptos legales.

El Ing. Juan Autrique, presidente de la ANIERM señala que "para salvar los obstáculos, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 debiera contemplar el otorgamiento de estímulos que permitan a este tipo de empresas a adquirir, a través de la capacitación, una nueva cultura empresarial que, a su vez, les oriente en la concertación de alianzas estratégicas locales en una primera instancia e internacionales cuando su operación cumpla con los requisitos de los mercados externos".

### **III. ORGANISMOS REGIONALES**

Estos organismos regionales, son creados para promover el arreglo pacífico de las controversias de carácter local ya sea, por medio de dichos acuerdos u organismos regionales o aplicando medidas coercitivas bajo la autoridad de un Consejo de Seguridad.

La razón de existencia de estos organismos regionales se encuentra en el hecho de que la contigüidad geográfica hace que a menudo sus intereses coincidan en mayor grado y que, por tener muchas veces un origen común o una concepción política y jurídica similares, sea conveniente crear un cuadro más reducido, donde sus problemas tendrán una solución mucho más fácil, evitando al mismo tiempo complicaciones de orden político principalmente, que podrán surgir si se admitiera la intervención en sus asuntos comunes, de potencias distintas tanto desde el punto de vista geográfico como político o jurídico.

A continuación se mencionarán una serie de Acuerdos en donde México se ha logrado colocar, logrando con esto una mayor penetración en los mercados mundiales, con el fin de salvaguardar los intereses de comunes.

#### **3.1 Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) /**

#### **3.2 Organización Mundial de Comercio (OMC)**

La Organización Mundial del Comercio OMC, como sucesora del GATT, incorpora cada día nuevos miembros y evoluciona en sus disciplinas acorde con los cambios en realidad del comercio mundial, el avance de la tecnología y la transformación de los procesos productivos.<sup>2</sup>

El dinamismo tanto de la OMC como del GATT ha sido evidente por el número de países que se rigen por sus disciplinas.

En 1947, el GATT agrupaba a 23 países, a finales de 1996 la OMC contaba con 128 miembros y se previó que hubieran más de 150 al término de 1997.

Al incorporarse otras naciones a las disciplinas de apertura comercial, el proceso de expansión presenta mayores oportunidades para los miembros de la OMC. Al mismo tiempo se llevan a cabo constantes negociaciones. Las negociaciones de adhesión a la OMC por parte de las economías tan grandes, pobladas e influyentes en el comercio exterior como Rusia, China y Taiwan, por ejemplo, ofrecen tanto oportunidades, como retos importantes de negociación para los miembros de la OMC.

En la actualidad también negocian su adhesión a la OMC: Panamá, Albania, Bielorrusa, Bulgaria, Croacia, Estonia, Lactivia, Lituania, Moldavia, Ucrania, Arabia Saudita, Argelia, Armenia, Jordania, Mongolia y Nepal.

El GATT, se podría definir a grandes rasgos como un acuerdo general sobre aranceles y comercio.

En las negociaciones constitutivas del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT), mediante la Carta de la Habana de 1948, México no se adhirió debido a los siguiente:

- El carácter restrictivo de la carta, toda vez que se refiere más a la supresión de restricciones al comercio internacional que a promover el desarrollo.
- No se hacía distinción entre países deudores y acreedores.
- No existían mecanismos para suprimir los cárteles y permitían subsidios a las exportaciones.

---

<sup>2</sup> Cabrera V. Querol, México en el GATT beneficios, obstáculos y perspectivas, Comercio Internacional Banamex. Vol. 2, núm. 2, 1990.

- No contenían medidas antidumping.
- No se consideraba la diferente situación entre los países en desarrollo y naciones desarrolladas.
- No reglamentaba los convenios intergubernamentales sobre productos básicos.

Hasta 1965 se agregan medidas a favor de los países en desarrollo, en torno a privilegiar el comercio y el desarrollo de los países más atrasados mediante mecanismos especiales, o a través de la negociación de una estricta reciprocidad.

No obstante ello, México mantuvo su posición de rechazo a formar parte del acuerdo en virtud de que estas medidas se consideraban demasiado generales y limitadas.

Durante 1979-1980, se inician nuevas negociaciones para adherirse al GATT, mismas que se suspendieron por los daños que podría causar a la pequeña y mediana industria además por la situación internacional prevaleciente (boom petrolero, bajas tasas de interés internacionales, liquidez crediticia, entre las más importantes).

Con el objetivo de multilateralizar las relaciones comerciales de México, para diversificar por productos y mercados el comercio exterior del país, en 1986 se decidió la incorporación de México al GATT.

Desde su creación se plantearon los siguientes objetivos:

- Multilateralizar las relaciones comerciales.
- Crear normas estables para el comercio mundial.
- Liberalizar gradualmente el intercambio de mercancías.



El GATT cuenta con la Asamblea de las partes contratantes como órgano decisorio máximo, en donde se desarrollan principios y mecanismos de negociación tendientes al cumplimiento de los objetivos anunciados, entre los cuales encontramos:

1. Comercio sin discriminación.
2. Protección exclusivamente arancelaria.
3. Creación de una base estable para el comercio.

La cláusula de la Nación Más Favorecida (NMF), representa un compromiso de los signatarios para conceder a los demás miembros del Acuerdo un trato igual, es decir, sin discriminaciones, en sus relaciones comerciales. Se trata de uno de los principales mecanismos para favorecer a la liberalización comercial.

Como miembro de la OMC y en su carácter de país en desarrollo, México goza del trato de nación más favorecida, el cual consiste en la flexibilidad en la determinación de los períodos que le permiten aplazar o ampliar la aplicación de algunas disposiciones de los acuerdos o instrumentos jurídicos derivados de los resultados de la Ronda Uruguay, así como de un trato diferenciado en diversos acuerdos.

Como resultado de la Ronda Uruguay, en materia de acceso a mercados los países participantes acordaron reducir sus aranceles comprometidos en el GATT en un promedio de 40%. México se beneficia de importantes reducciones arancelarias\*:

## Reducciones arancelarias otorgadas a México

<b>País</b>	<b>Industrial %</b>	<b>Agrícolas %</b>
Australia	44	32
Austria	45	39
Unión Europea	43	38
Finlandia	45	40
Japón	44	67
Noruega	16	43
Nueva Zelanda	66	49
Suiza	37	33
Suecia	22	31

\*Reducciones arancelarias promedio ponderadas por las exportaciones de México a dichos países.

Entre las actividades de México en la OMC, destacan las siguientes:

- Defender la compatibilidad de los acuerdos de libre comercio con las reglas de la OMC.
- Evitar que se utilicen medidas ambientales con fines proteccionistas.
- Defender las exportaciones mexicanas contra prácticas desleales de comercio.
- Buscar reciprocidad a nuestro proceso de apertura comercial.
- Apoyar la diversificación del comercio exterior de México.
- Aprovechar las oportunidades de acceso en los mercados de Europa, Japón y el Sudeste Asiático, a través de una difusión apropiada ante cámaras y asociaciones de exportadores nacionales de las concesiones otorgadas en esos mercados.
- Finalizar negociaciones para lograr un mayor acceso a los mercados de China, Taiwan, Arabia Saudita y Rusia, así como de otros países que se encuentran en proceso de adhesión.
- Notificar leyes y reglamentos nacionales a la OMC.

- Dar seguimiento a los comités y grupos de trabajo de la OMC para defender los intereses comerciales de México.
- Evitar el uso de medidas unilaterales.
- Lograr una mayor participación de la pequeña y mediana empresa en el comercio internacional.
- Analizar las políticas comerciales de los miembros de la OMC y cuidar que sean compatibles con las reglas de la organización.
- Coordinar la posición de México tanto en la OMC como en la OCDE en temas complementarios.
- Proseguir el análisis para la agenda futura de la OMC, a fin de cubrir los intereses de México en la Reunión Ministerial de Singapur, en diciembre de 1996.
- Preparar el examen de la política comercial de México, que será revisado por el mecanismo de examen de las políticas comerciales en 1997.

Con el propósito de normar las relaciones comerciales, se dio creación de códigos de conducta, los cuales buscar reducir o eliminar las medidas no arancelarias o, cuando ello no proceda, reducir o eliminar sus efectos de restricción y distorsión del comercio, sometiéndose tales medidas a una disciplina internacional más eficaz.

Son seis códigos de conducta: Tres interpretan, amplían y reglamentan artículos del Acuerdo General y son los siguientes:

1. Código de Valoración Aduanera.
2. Código sobre subvenciones y derechos compensatorios.
3. Código de antidumping.

Otros tres reglamentan y amplían aspectos técnicos del mismo Acuerdo General:

4. Código de Normalización.
5. Código sobre procedimientos para el trámite de licencias de importación.
6. Código sobre las compras del Sector Público.

Las negociaciones del G-7 (Grupo de los Siete) llevadas a cabo en Tokio (julio 1993), en las que se acordaron abatir recargos arancelarios totalmente sobre ocho importantes sectores industriales y reducirlos hasta 50% en otros cuatro, abre la expectativa de que a partir de la consolidación de la Organización Mundial de Comercio, la próxima década seamos testigo de decisiones comerciales mas abiertas y transparentes.

En efecto, los 116 países involucrados procuran colocar el comercio mundial de productos agrícolas, servicios, patentes y textiles bajo las reglas del GATT. Ello implicaría inyectar en los próximos 10 años 200,000 millones de dólares a la economía mundial al estimular la producción para exportación.

Al participar México de manera activa en procesos de integración bilaterales, impulsa el gran esfuerzo de liberalización comercial que promueve la OMC.

### **3.3 Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE)**

Como consecuencia del Plan Marshall de ayuda económica a Europa, fue creada la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE), por el acuerdo firmado en 1948. En París, se firmó en diciembre de 1960, un tratado sustituyendo la OECE por la "Organización de Cooperación y Desarrollo Económico" (OCDE).

La OECE la firmaron 17 países, en 1948: Alemania, Luxemburgo, Bélgica, Dinamarca, Francia, Grecia, Irlanda, Islandia, Italia, Luxemburgo, Noruega, los Países Bajos, Portugal, el Reino Unido, Suecia, Suiza y Turquía. Con el fin de administrar y dar coherencia a la ayuda para la reconstrucción europea bajo el Plan Marshall.

En 1960 firmaron la Convención de la OCDE 20 países, los 17 miembros formales mas Estados Unidos, Canadá y España, en años posteriores se adhirieron Japón, Finlandia, Australia, Nueva Zelandia y no fue hasta 1994, cuando México formó parte de la OCDE.

La OCDE, es un foro de consulta y coordinación entre gobiernos, dentro del cual se discuten y analizan políticas económicas, financieras, ambientales, comerciales, entre otros temas. Este foro es importante, pues aunque los países miembros cuentan con 16% de la población mundial, aportan 2/3 de la producción de mercancías y 3/5 de las exportaciones mundiales.

Los fines de esta nueva organización son:

1. Llevar a los países miembros el más alto grado de desarrollo económico y de empleo.
2. Promover la expansión económica de los países miembros y no miembros.
3. Contribuir a la expansión del comercio mundial sobre las bases multilaterales y no discriminatorias.

Mediante el análisis detallado de la gama de temas que afectan a la economía mundial, la OCDE ha constituido un foro en el cual se han originado las discusiones sobre muchos de los temas de comercio que mas tarde se han negociado multilateralmente e incorporado al GATT.

Por lo general, los miembros de la OCDE se reúnen antes de proponer iniciativas al GATT, por lo que las discusiones que se llevan a cabo dentro de la OCDE llegan a tener un impacto clave en la conformación de la agenda mundial de comercio.

Al pertenecer a la OCDE, México ha obtenido:

- Participación en uno de los foros de análisis y discusión más importantes en el mundo.
- Acceso a bases de datos, información y documentos sobre los temas de mayor interés y debate a nivel internacional.
- Condiciones preferenciales para préstamos, al disminuir la prima de riesgo asociada a la tasa de interés.
- Participación activa en las negociaciones del Acuerdo Multilateral de Inversión (AMI).

Actualmente en la OCDE se está negociando el Acuerdo Multilateral de Inversión (AMI). Este trata de establecer por primera vez reglas multilaterales de inversión, constituyendo el marco ideal para la protección y seguridad de los capitales extranjeros en el ámbito mundial. Asimismo, en la OCDE se presentan discusiones y análisis sobre temas como el medio ambiente, sobre el cual México puede aprovechar la información que la Organización genera.

Los 200 comités de trabajo de la OCDE, que incluyen negociaciones relativas al comercio internacional de servicios profesionales, telecomunicaciones y transporte, entre muchas otras, constituyen una fuente importante de información para nuestro país, y permiten participar en la elaboración de los grandes temas que habrán de conformar la agenda mundial de negociaciones comerciales en el futuro.

### **3.4 Unión Económica Europea (UEE)**

Es necesario señalar que en la actualidad, la Unión Económica Europea (UEE) se ha convertido en la segunda potencia económica mundial, aportando en cerca del 30% al producto mundial, y en el mayor mercado del planeta.<sup>3</sup>

Los países que conforman este mercado común son:

- |               |              |
|---------------|--------------|
| 1. Francia    | 7. Irlanda   |
| 2. Alemania   | 8. Dinamarca |
| 3. Bélgica    | 9. España    |
| 4. Holanda    | 10. Italia   |
| 5. Luxemburgo | 11. Portugal |
| 6. Inglaterra | 12. Grecia.  |

Estos países habrán de consolidar las cuatro libertades básicas propuestas en el Tratado de Roma de 1958, por medio del cual se creó la Comunidad:

- a. La liberación en el intercambio de mercancías.
- b. La libre circulación de personas.
- c. Libre movilidad de capitales.
- d. Libre movimiento de servicios.

En esencia, se trata de un proyecto orientado a consolidar política y económicamente la participación de primer orden de la UEE en la dinámica del sistema internacional.

---

<sup>3</sup> La Comunidad Económica Europea y América Latina, Comisión de las Comunidades Europeas, Alemania, 1991

En esta circunstancia, se hace prioritario intensificar y fortalecer los vínculos de México con la UEE, toda vez que durante la próxima década, sin lugar a duda, este bloque se convertirá en el motor más importante de la economía mundial, sobre todo si consideramos la incorporación de los países miembros de la Asociación Europea de Libre Comercio y de las naciones de Europa del Este - en continuas y aceleradas transformaciones, tanto de sus estructuras políticas como económicas - a la UEE.

El reto, consiste en desarrollar mecanismos que propicien una mayor cooperación económica a partir de inversiones y desarrollos tecnológicos que conjuntamente se orienten a aumentar la productividad de nuestro aparato productivo y el intercambio recíproco, de manera tal, que se identifiquen nichos naturales en los mercados comunitarios y se conjuguen, en forma eficaz, las ventajas competitivas de México y Europa.

Con la firma de la Declaración Solemne Conjunta en mayo de 1995, México y la UEE sentaron las bases para el inicio de negociaciones encaminadas a lograr un acuerdo amplio que profundice el diálogo político, el intercambio de bienes y servicios, los flujos de inversión y la cooperación científica y tecnológica.

En la actualidad, las relaciones bilaterales entre la UEE y México se rigen por el Acuerdo Marco de Cooperación del 26 de abril de 1991. Dicho acuerdo buscó intensificar, particularmente, la cooperación científica y tecnológica, mas no incluye mecanismos de liberalización comercial de bienes y servicios ni de inversión. Por ello, México y la UEE plantearon la necesidad de estrechar sus lazos de comercio e inversión a través de un nuevo acuerdo que incluya estos elementos.

El acuerdo contempla mecanismos concretos de cooperación en ámbitos en materia económica, comercial, desarrollo científico, propiedad intelectual y la transferencia de tecnología, la normalización y la protección del medio ambiente.



Especial atención reciben en el Acuerdo los mecanismos tendientes a ampliar el papel de los sectores privados, particularmente los pequeños y medianos empresarios de México y los países de la Comunidad Europea, en el incremento de las relaciones entre las partes.

En la parte final, el Acuerdo incluye una llamada "cláusula evolutiva" que establece que se podrían ampliar los ámbitos y mecanismos de cooperación, adecuando el Acuerdo a la propia evolución interna tanto de México como de la Comunidad, sin que ello implique celebrar negociaciones formales similares a las que se realizaron para suscribir este nuevo acuerdo.

La consolidación y el progreso de la construcción europea han llevado a la Comunidad a ampliar sus horizontes, a definir una política de cooperación a escala mundial y a establecer progresivamente con los países de América Latina una relación estrecha conforme a su vocación, intereses recíprocos y afinidades.

Algunas de las ayudas que ha brindado Europa a América Latina son:

- Europa y sus Estados miembros asignan el 14% de su ayuda total a América Latina.
- El 68% de la ayuda pública recibida por América del Sur procede de la Comunidad y de sus Estados miembros.
- De 1976 a 1989, se han efectuado donaciones por un valor de 1,500 millones de ecus con cargo al presupuesto comunitario.

La cooperación deberá incrementar las capacidades institucionales de los beneficiarios, contribuir a la mejora de su situación económica general y reforzar su competitividad. La lucha contra la pobreza seguirá siendo prioritaria, aunque no por ello se reducirán los esfuerzos para mejorar el sector industrial.

Se tendrán cada vez más en cuenta los aspectos del medio ambiente, tanto en las distintas acciones como en las grandes operaciones de interés mundial, como el plan para las selvas tropicales. Para sostener estos esfuerzos, la Comisión Europea ha establecido delegaciones en Argentina, Brasil, Chile, Costa Rica, México, Perú, Uruguay y Venezuela.

El 25 de junio de 1996, el Consejo de Ministros de la UEE otorgó autoridad a la Comisión Europea para iniciar negociaciones con México. En octubre del mismo año se realizó la primera reunión técnica y en noviembre México presentó a la Comisión Europea una propuesta para la negociación.

En abril de 1997 la Comisión Europea aceptó la propuesta, y el 10 y 11 de junio de 1997 se iniciaron formalmente las negociaciones. En esta ocasión se concluyó la negociación de tres documentos: un Acuerdo de Asociación Económica, Coordinación Política y Cooperación, un Acuerdo Interino, y una Declaración Conjunta. El primero incluye la intensificación del diálogo político y la cooperación; en el ámbito comercial fija el objetivo de establecer un marco para fomentar el desarrollo de los intercambios de bienes y servicios, incluyendo una liberalización comercial bilateral y preferencial progresiva y recíproca.

El Acuerdo Interino establece los mecanismos institucionales para la negociación y cubre aspectos de competencia comunitaria. La Declaración Conjunta prevé los mecanismos de negociación en los temas de competencia de los países miembros.

La liberalización comercial bilateral en el marco del acuerdo permitirá a México aumentar los flujos de comercio e inversión, y eliminará la desventaja de acceso a ese mercado que enfrentan los exportadores mexicanos en otros países que tienen acuerdos comerciales con esa región.

### **3.5 Cuenca del Pacífico**

La Cuenca del Pacífico agrupa 47 países cuyo territorio bordea ese océano. A partir de organismos regionales ya existentes, como la Asociación de Países del Sudeste de Asia (ANSEA) y la Conferencia sobre Cooperación Económica del Pacífico, evolucionó la iniciativa de crearse una zona de libre comercio que promoverá, a partir del trato recíproco y mecanismos bilaterales, regionales y globales, una mayor cooperación en aspectos comerciales, de inversión y tecnológicos.<sup>4</sup>

Este organismo, además de contar con 47 países, representa el 40% de los habitantes del mundo (más de 2 mil millones de personas), además acaparan el 50% del PIB mundial y el 40% del comercio mundial.

Los países que más destacan por su contribución a la Cuenca son: E.U.A., Japón, algunos países del sudeste asiático, como Taiwan, Corea, Singapur y Hong Kong, así como Australia, Nueva Zelanda, Canadá, México y los países de centro y sudamericanos.

Como podemos observar, se trata de un mosaico de países que no sólo presentan diferentes niveles de desarrollo económico, sino también manifiestan asimetrías significativas respecto a regímenes políticos, conformaciones étnicas, raciales, religiosas y culturales.

La Cuenca del Pacífico constituye en realidad una entidad económica regional en formación que, delimitada geográficamente y comunicada a través de vías naturales, permite la contemplación de las estructuras productivas y el adecuado aprovechamiento de las respectivas dotaciones de factores.

Elo ha dado lugar a importantes corrientes comerciales y de inversión, en un marco de interdependencias y conflicto que la coloca en el centro del dinamismo económico internacional.

Por la posición geográfica que ocupa México, así como por las múltiples ventajas comparativas que se tienen para atraer inversión extranjera e incrementar el flujo comercial de importaciones y exportaciones, el país debe en sus relaciones comerciales en particular y economías en general, además de priorizar en los aspectos bilaterales con Estados Unidos y Canadá, crear mecanismos de complementación económica con los otros países de la Cuenca, en particular en proyectos vinculados a telecomunicaciones, a la industria maquiladora y las industrias de productos electrónicos y automotrices.

### **3.6 Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)**

Desde 1960, se han venido firmando tratados y desarrollando esfuerzos con los países de América Latina con el fin de consolidar una zona de libre comercio.<sup>5</sup>

A partir de tratado de Montevideo, firmado en febrero de 1960, en donde se institucionalizó la Asociación Latinoamericana de Libre Comercio (ALALC), misma que contaba con muchas limitaciones y se encontraba en un callejón sin salida, se decidió sustituirla por una nueva organización, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), en virtud de un tratado, que sería firmado en Montevideo el 12 de agosto de 1980, y que debería entrar en vigor, una vez obtenidas las ratificaciones necesarias, el 1º de enero de 1981.

---

<sup>4</sup> Perspectivas de la Integración de México a la Cuenca del Pacífico, Mercado de Valores, núm. 7, México, 1989.

<sup>5</sup> Comercio Internacional: Retos y Oportunidades, Bancomext, Serie de documentos técnicos No. 1, México, 1996.

La ALADI representa escasamente el 4% del comercio exterior en México, pero no deja de ser una Asociación de gran importancia para fomento del comercio exterior con los países de América Latina.

Para tener en cuenta el desigual nivel de desarrollo de los países miembros que dará lugar a un tratamiento diferente, se han clasificado en tres grupos:

a) Países de menor desarrollo económico relativo

- Bolivia
- Ecuador
- Paraguay

b) Países de desarrollo intermedio

- Chile
- Colombia
- Perú
- Uruguay
- Venezuela

c) Países más desarrollados

- Argentina
- Brasil
- México.

Las principales causas del modesto desarrollo del comercio exterior mexicano con las naciones de la región son:

- Graves problemas económicos que padece la región.
- Dificultad por administrar los mecanismos de preferencias arancelarias en la ALADI.
- Permanencia de barreras no arancelarias y de políticas proteccionistas en la mayoría de los países miembros.
- Manejo de los esquemas de integración latinoamericana como simples postulados retóricos y de buenas intenciones.
- Consideración de que la sustitución de importaciones a nivel de cada país, creó serias limitaciones al proceso de integración complementaria de la región.

Reconociendo las sólidas identidades históricas y culturales que mantiene México con los países de América Latina y el Caribe, y reafirmando su vocación integracionista, se han firmado Tratados de Libre Comercio con Chile, Costa Rica, Bolivia, Venezuela y Colombia (G-3); y se están negociando con Ecuador.

En estos tratados, que recogen los principios del tratado de Montevideo de 1980, se crean nuevas fórmulas que amplían la cobertura de productos negociados, sistemas de liberalización arancelaria, eliminación de barreras no arancelarias y la creación de mecanismos ágiles e imparciales para la concertación y solución de controversias.

#### **IV. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO FIRMADOS POR MEXICO**

Las negociaciones comerciales internacionales y la promoción de las exportaciones fortalecen el acceso de los productos nacionales a los mercados del exterior.

Abriendo nuevos mercados y diversificando el destino de las exportaciones mexicanas, se fortalece a la planta productiva nacional y se favorece la creación de empleos bien remunerados.

En el continente americano México ha multiplicado sus lazos comerciales con la firma de diversos tratados de libre comercio. En los últimos cinco años, ha puesto en vigor cinco acuerdos comerciales con países del Norte, Centro y Sudamérica. En 1992 entró en vigor el Acuerdo de Complementación Económica con Chile, en 1994 el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) y en 1995 se pusieron en marcha tratados de libre comercio con Bolivia, Costa Rica y con Colombia y Venezuela, en el marco del Grupo de los Tres.

## **4.1 Acuerdo de Complementación Económica entre México y Chile (ACE)<sup>6</sup>**

A partir del 1 de enero de 1992, se logra un acuerdo con la nación de Andina, que se constituye de tres pilares fundamentales, a saber:

1. Programa de Liberación
2. Reglas de Comercio
3. Otros temas

Por lo que respecta al primer punto, la liberalización se inició con un gravamen máximo de 10% ad valorem, planteándose en un programa de cuatro años una desgravación total en la mayoría de los bienes de intercambio recíproco.

Para ciertos productos sensibles, particularmente del sector agrícola, químico y petroquímico, se acordó un periodo de eliminación total de aranceles en 6 años.

Para lograr mayor transparencia y equidad en el comercio entre ambas naciones se decidió eliminar todas las restricciones no arancelarias, salvo las cualitativas; toda vez que éstas se refieren a la protección de la salud, la sanidad animal y vegetal, la seguridad nacional y la conservación del patrimonio histórico, artístico y arqueológico.

En cuanto a las reglas de comercio destacan principalmente:

### **Reglas de Origen**

Se establece un 50% de valor agregado nacional para los productos beneficiados por el programa de liberación

### **Cláusulas de Salvaguardia**

Conforme a los criterios negociados en el marco del GATT, se definieron cláusulas de salvaguardia, transparentes, temporales y no discriminatorias.

---

<sup>6</sup> <http://www.secofi.ssnci.gob.mx/tratados/chile.htm>

## Solución de Diferencias

Se diseñó un mecanismo neutral que incluye la realización de consultas entre las partes; la mediación de la Comisión Administradora del Acuerdo y, en última instancia, el arbitraje.

## Prácticas Desleales de Comercio

Las partes signatarias condenaron el dumping y toda práctica desleal de comercio, así como el otorgamiento de subvenciones a la exportación y otros subsidios internos de efectos equivalentes.

Finalmente entre otros temas se analizaron los relativos a favorecer y promover las inversiones entre ambos países, con estricto apego a sus respectivas legislaciones, a la creación de reglas para definir el ámbito que regulará las compras gubernamentales, las medidas tendientes a facilitar el comercio de servicios y al desarrollo de acuerdos de cooperación económica.

El comercio entre México y Chile se ha incrementado notablemente. De 1994 a 1996, las exportaciones mexicanas a Chile aumentaron 236.95%, al pasar de 154.7 a 688.4 millones de dólares. En cambio las importaciones aumentaron en menor cantidad pasando de 95.5 a 170.7 millones de dólares respectivamente.

### BALANZA COMERCIAL DE MEXICO CON CHILE (000 000' USD)

	1994	1995	1996	1996 Ene-Feb	1997 Ene-Feb	Var (%)
<b>Exportaciones</b>	<b>204.3</b>	<b>489.7</b>	<b>688.4</b>	<b>95.8</b>	<b>100.4</b>	<b>4.8%</b>
Petroleras	-	0.1	0.4	-	-	0.0%
Agropecuarias	4.7	7.8	11.6	0.1	1.9	1800.0%
Manufactureras	199.6	481.8	676.4	95.7	98.5	2.9%
<b>Importaciones</b>	<b>230.1</b>	<b>153.7</b>	<b>170.7</b>	<b>26.0</b>	<b>53.4</b>	<b>105.4%</b>
Consumo	116.8	50.0	52.0	9.0	17.1	90.0%
Intermedios	110.1	101.5	114.6	16.8	35.8	113.1%
Capital	3.2	2.2	4.1	0.2	0.5	150.0%
<b>Balanza Comercial</b>	<b>(25.8)</b>	<b>336.0</b>	<b>517.7</b>	<b>69.8</b>	<b>47.0</b>	<b>-32.7%</b>
<b>Balanza Total</b>	<b>434.4</b>	<b>643.4</b>	<b>859.1</b>	<b>121.8</b>	<b>153.8</b>	<b>26.3%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997



Los principales productos que se comercializan entre México y Chile son los siguientes:

#### PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS (000 000' USD)

Exportaciones mexicanas			Importaciones mexicanas		
	1997	Partic.		1997	Partic.
Producto	Ene-Feb	(%)	Producto	Ene-Feb	(%)
Automóviles	22.9	22.8%	Cobre	8.7	16.3%
Vehículos de carga	8.1	8.1%	Uvas	8.2	15.4%
Televisores a color	5.9	5.9%	Cátodos	6.7	12.5%
Cables para electricidad	1.9	1.9%	Duraznos	4.6	8.6%
Policloruro de vinilo	1.7	1.7%	Grasas de pescado	3.1	5.8%
Algodón	1.4	1.4%	Abonos minerales	2.7	5.1%
Politereftalato	1.3	1.3%	Laminados	1.6	3.0%
Minerales	1.3	1.3%	Mezclilla	1.0	1.9%
Polipropileno	1.3	1.3%	Refrigeradores	0.8	1.5%
Cemento	1.3	1.3%	Minerales	0.6	1.1%
Otros	53.3	53.1%	Otros	15.4	28.8%
<b>Exportaciones Totales</b>	<b>100.4</b>	<b>100.0%</b>	<b>Importaciones Totales</b>	<b>53.4</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

## 4.2 Tratado de Libre Comercio entre México y Costa Rica

Bajo el mismo esquema de reciprocidad y de voluntad integracionista, el martes 5 de abril de 1994, los presidentes de México, Lic. Carlos Salinas de Gortari y de Costa Rica, Lic. Rafael Angel Calderón, suscribieron un Tratado de Libre Comercio, que al igual que el firmado con Chile habrá de solidificar las relaciones comerciales entre ambos países bajo esquemas que dan transparencia y seguridad a los sectores productivos, promoviendo de esta manera el comercio recíproco de bienes y servicios conjuntamente con el desarrollo de programas de inversión.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> <http://www.secofi.ssnci.gob.mx/tratados/tlccr.htm>

La cobertura del tratado se sintetiza en los siguientes temas:

- Acceso a Mercados
- Reglas de Origen
- Agricultura
- Normas Técnicas
- Normas Fito y Zoonosanitarias
- Medidas de Salvaguardia
- Prácticas desleales
- Compras gubernamentales
- Inversión
- Servicios
- Propiedad intelectual
- Entrada temporal de personas de negocios
- Solución de controversias

Este tratado, entró en vigor el 1º de enero de 1995, aprobado por los poderes legislativos de ambos países, consolidando, de acuerdo al programa de liberación, la zona de libre comercio en 10 años.

Hay que destacar que este período relativamente largo sólo se refiere al 10% del comercio, toda vez que México eliminó las barreras arancelarias de inmediato para el 75% de las exportaciones costarricenses, en tanto que Costa Rica, lo hizo de inmediato para el 70% de exportaciones mexicanas.

Las exportaciones de México y Costa Rica aumentaron de 1994 a 1996 de un 94.6 a 187.9 millones de dólares, aumentando casi un 100%, en cambio las importaciones fueron un poco mayor, aumentado casi un 110%, al pasar de 27.6 a 57.6 millones de dólares.

**BALANZA COMERCIAL DE MEXICO CON COSTA RICA (000 000' USD)**

	1994	1995	1996	1996	1997	Var (%)
				Ene-Feb	Ene-Feb	
<b>Exportaciones</b>	<b>94.6</b>	<b>141.9</b>	<b>187.9</b>	<b>23.3</b>	<b>33.8</b>	<b>45.1%</b>
Petroleras	13.9	14.7	4.1	1.5	0.4	-73.3%
Agropecuarias	7.7	11.2	16.8	1.8	2.9	61.1%
Manufactureras	73.0	116.0	167.0	20.0	30.5	52.5%
<b>Importaciones</b>	<b>27.6</b>	<b>15.6</b>	<b>57.6</b>	<b>9.5</b>	<b>8.2</b>	<b>-13.7%</b>
Consumo	5.1	1.6	11.7	3.1	1.0	-67.7%
Intermedios	19.6	12.1	39.1	2.9	6.2	113.8%
Capital	2.9	1.9	6.8	3.5	1.0	-71.4%

<b>Balanza Comercial</b>	<b>67.0</b>	<b>126.3</b>	<b>130.3</b>	<b>13.8</b>	<b>25.6</b>	<b>86%</b>
<b>BALANZA TOTAL</b>	<b>122.2</b>	<b>157.5</b>	<b>245.5</b>	<b>32.8</b>	<b>42.0</b>	<b>28.0%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

Los principales productos que se comercializan entre México y Costa Rica son:

**PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS (000 000' USD)**

Exportaciones mexicanas			Importaciones mexicanas		
Producto	1997	Partic.	Producto	1997	Partic.
	Ene-Feb	(%)		Ene-Feb	(%)
Contenedores	7.4	21.9%	Insecticidas	1.6	19.5%
Conductores eléctricos	1.4	4.1%	Aceite de palma	1.5	18.3%
Preparaciones alimenticias	0.9	2.7%	Impresos en español	1.1	13.4%
Zinc	0.7	2.1%	Medicamentos	0.9	11.0%
Tereftalato	0.7	2.1%	Hachas	0.5	6.1%
Libros	0.6	1.8%	Desperdicios de cobre	0.4	4.9%
Compresas	0.6	1.8%	Cables para electricidad	0.3	3.7%
Medicamentos	0.5	1.5%	Interruptores	0.2	2.4%
Automóviles	0.5	1.5%	Ampolietas tubulares	0.1	1.2%
Computadoras	0.3	0.9%	Poliéster	0.1	1.2%
Otros	20.2	59.8%	Otros	1.5	18.3%
<b>Exportaciones Totales</b>	<b>33.8</b>	<b>100.0%</b>	<b>Importaciones Totales</b>	<b>8.2</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

### 4.3 Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN)

El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), tiene como objetivo fundamental, liberalizar de manera gradual y coordinada el comercio de bienes y servicios, así como el movimiento de capital, para formar un área de libre comercio entre Canadá, Estados Unidos y México con los siguientes objetivos:<sup>8</sup>

- Eliminar las barreras al comercio.
- Promover las condiciones para una competencia justa.
- Incrementar las oportunidades de inversión.
- Proteger adecuadamente los derechos de propiedad intelectual.
- Establecer procedimientos eficaces para la aplicación del Tratado y solucionar controversias.
- Fomentar la cooperación trilateral, regional y multilateral.

Con la firma del Tratado se aseguró a los exportadores mexicanos un trato arancelario preferencial prácticamente inmediato para la mayoría de los productos que envían Canadá y E.U.A.

Así, a partir del 1 de enero de 1994, día en que fue firmado el TLCAN quedaron libres de aranceles 79.9% de las exportaciones mexicanas a E.U.A. En 1999 se eliminará un 12.5% adicional y 6.3% más a partir del año 2004. De esta manera, a partir del 2008 la totalidad de las exportaciones de México a ese mercado estarán exentas de arancel.

El TLCAN ha sido uno de los procesos de integración más importantes de México. Estableciendo un marco que otorga certidumbre y mayor acceso a los mercados que representan el 86% de las exportaciones mexicanas no petroleras. Además de las preferencias arancelarias establecidas para el comercio de bienes y la apertura que logra en sectores antes altamente protegidos (como agricultura y textiles), el TLCAN establece disciplinas avanzadas en materia de comercio en

---

<sup>8</sup> <http://www.secofi.ssnci.gob.mx/tratados/tlcan.htm>

servicios, servicios financieros, transporte, inversión, protección a la propiedad intelectual, apertura de las compras gubernamentales, normas sanitarias y normas técnicas. También establece mecanismos sólidos para la solución de controversias en materia de antidumping e impuestos compensatorios, así como en otras disputas que surjan entre los tres países. Asimismo, el TLCAN contiene disciplinas innovadoras en materia ecológica y laboral.

Desde que entró en vigor el TLCAN en 1996, el comercio bilateral de México y E.U.A. creció 39%, sumando más de 148 mil millones de dólares en 1996. En este periodo México se convirtió en el socio comercial más dinámico de E.U.A.: Las exportaciones mexicanas a E.U.A. se incrementaron 56% mientras que las importaciones de E.U.A. provenientes del resto del mundo se incrementaron sólo 23%.

#### BALANZA COMERCIAL DE MEXICO CON ESTADOS UNIDOS (000 000' USD)

	1994	1995	1996	1996	1997	Var (%)
				Ene-Feb	Ene-Feb	
<b>Exportaciones</b>	<b>51,644</b>	<b>66,273</b>	<b>80,344</b>	<b>12,021</b>	<b>13,792</b>	<b>14.7%</b>
Petroleras	5,286	6,366	8,927	1,143	1,508	0.0%
Agropecuarias	3,824	5,282	5,080	1,077	1,098	1.9%
Manufactureras	42,534	54,625	66,337	9,801	11,186	14.1%
<b>Importaciones</b>	<b>54,790</b>	<b>53,829</b>	<b>67,458</b>	<b>9,919</b>	<b>11,239</b>	<b>13.3%</b>
Consumo	7,367	5,513	6,931	1,021	1,079	5.7%
Intermedios	37,489	40,184	48,872	7,310	8,167	11.7%
Capital	9,934	8,132	11,655	1,588	1,993	25.5%
<b>Balanza Comercial</b>	<b>(3,146)</b>	<b>12,444</b>	<b>12,886</b>	<b>2,102</b>	<b>2,553</b>	<b>21.5%</b>
<b>BALANZA TOTAL</b>	<b>106,434</b>	<b>120,102</b>	<b>147,802</b>	<b>21,940</b>	<b>25,031</b>	<b>14.1%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

Los principales productos comercializados entre México y Estados Unidos son:

**PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS (000 000' USD)**

<b>Exportaciones mexicanas</b>			<b>Importaciones mexicanas</b>		
	<b>1997</b>	<b>Partic.</b>		<b>1997</b>	<b>Partic.</b>
<b>Producto</b>	<b>Ene-Feb.</b>	<b>(%)</b>	<b>Producto</b>	<b>Ene-Feb.</b>	<b>(%)</b>
Automóviles	1,105.3	8.0%	Partes automotrices	499.0	4.4%
Vehículos de carga	641.9	4.7%	Circuitos integrados	372.4	3.3%
Cables coaxiales	620.2	4.5%	Manufactura de plásticos	330.4	2.9%
Televisores a color	529.7	3.8%	Manuf. de hierro/acero	188.3	1.7%
Aparatos receptores radio	346.7	2.5%	Motores	131.4	1.2%
Computadoras	283.9	2.1%	Conectores eléctricos	129.8	1.2%
Partes automotrices	254.3	1.8%	Vehículos automóviles	125.8	1.1%
Motores	255.2	1.9%	Lámparas, tubo, etc.	118.9	1.1%
Partes radiofonía y T.V.	182.6	1.3%	Cajas de papel o cartón	88.7	0.8%
Café sin descafeinar	160.3	1.2%	Circuitos impresos	84.0	0.7%
Otros	9,411.9	68.2%	Otros	9,170.3	81.6%
<b>Exportaciones Totales</b>	<b>13,792.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>Importaciones Totales</b>	<b>11,239.0</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

Como resultado de las preferencias arancelarias que Estados Unidos le otorga a México en el marco del TLCAN, los productos mexicanos han incrementado su participación en el total de las importaciones de E.U.A. de 6.8% en 1993 a 9.2% en 1996. En este último año, México exportó a ese país más que Francia y Reino Unidos juntos, más que el resto de los países de América Latina y más que Corea del Sur, Hong Kong y Taiwan, en conjunto.

De 1993 a 1996, México pasó de ser el principal proveedor de 673 rubros, a ser el principal proveedor de 1,124 productos de los 16,823 productos clasificados en la tarifa armonizada de E.U.A.

Por lo que se refiere a las exportaciones mexicanas a Canadá, el proceso de desgravación inmediata es de 78.3% a partir del 1 de enero de 1994; 8.5% en 1999; 13.2% en el 2004 y 1.9% en 2008.

Con Canadá también se han incrementado los flujos comerciales. En 1996 las exportaciones de México a Canadá alcanzaron los 2,170 millones de dólares, 46% más que en 1994.

### BALANZA COMERCIAL DE MEXICO CON CANADA (000 000' USD)

	1994	1995	1996	1996 Ene-Feb	1997 Ene-Feb	Var (%)
<b>Exportaciones</b>	<b>1,483</b>	<b>1,987</b>	<b>2,170</b>	<b>342</b>	<b>297</b>	<b>-13.2%</b>
Petroleras	84	67	136	19	14	0.0%
Agropecuarias	29	43	45	5	9	80.0%
Manufactureras	1,370	1,877	1,989	318	274	-13.8%
<b>Importaciones</b>	<b>1,621</b>	<b>1,374</b>	<b>1,743</b>	<b>244</b>	<b>304</b>	<b>24.6%</b>
Consumo	327	258	352	49	30	-38.8%
Intermedios	906	832	1,040	154	214	39.0%
Capital	388	284	351	41	60	46.3%
<b>Balanza Comercial</b>	<b>(138)</b>	<b>613</b>	<b>427</b>	<b>98</b>	<b>(7)</b>	<b>-</b>
<b>BALANZA TOTAL</b>	<b>3,104</b>	<b>3,361</b>	<b>3,913</b>	<b>586</b>	<b>601</b>	<b>2.6%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

Los principales productos que comercializa México con Canadá son:

### PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS (000 000' USD)

Exportaciones mexicanas			Importaciones mexicanas		
Producto	1997 Ene-Feb	Partic. (%)	Producto	1997 Ene-Feb	Partic. (%)
Automóviles	38.6	13.0%	Partes para automóviles	29.2	9.6%
Computadoras	13.0	4.4%	Teléfonos	16.6	5.5%
Motores	9.7	3.3%	Motores para automóviles	10.2	3.4%
Teléfonos	2.9	1.0%	Conectores eléctricos	7.4	2.4%
Televisores	2.8	0.9%	Minerales	7.3	2.4%
Partes para motores	2.7	0.9%	Aceite de canola	7.1	2.3%
Alfombras	1.0	0.3%	Trigo	5.6	1.8%
Fotocopiadoras	0.8	0.3%	Alquibenceno	5.4	1.8%
Minerales de plomo	0.7	0.2%	Barras y perfiles	4.5	1.5%
Ballestas y sus hojas	0.6	0.2%	Leche en polvo	3.3	1.1%
Otros	224.2	75.5%	Otros	207.4	68.2%
<b>Exportaciones Totales</b>	<b>297.0</b>	<b>100.0%</b>	<b>Importaciones Totales</b>	<b>304.0</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

México pasó a ser el principal socio comercial de Canadá en América Latina, y ha incrementado su participación en las importaciones de este país de 1.8% en 1993 a 2.5% en 1996.

Por otro lado, en la negociación del Tratado se buscó asegurar a la empresa mexicana un periodo suficiente para que realice ajustes a su planta industrial; con tal fin, se limita el acceso masivo de productos extranjeros mediante plazos de desgravación graduales.

#### **4.4 Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (Colombia, México y Venezuela)**

El Tratado conocido como del Grupo de los Tres, integrado por México, Colombia y Venezuela (TLC G-3), se firmó en junio de 1994 y entró en vigor el 1 de enero de 1995 y también incluye un programa de eliminación arancelaria para el universo de mercancías originarias de los países firmantes.<sup>9</sup>

El tratado busca un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores sensibles de cada país. Establece disciplinas para asegurar que la aplicación de las medidas internas de protección a la salud y la vida humana, animal y vegetal, del ambiente y del consumidor, no se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio. Igualmente fija disciplinas para evitar las prácticas desleales de comercio y contiene un mecanismo ágil para la solución de las controversias que puedan suscitarse en la relación comercial entre los países.

---

<sup>9</sup> <http://www.secofi.ssnci.gob.mx/tratados/tlcg3.htm>



La inclusión de una cláusula de adhesión dentro del tratado, se permite la integración a este instrumento comercial de otras naciones latinoamericanas. En el caso especial de Venezuela, se acordó excluir temporalmente de dicho esquema al comercio de textiles.

Para el año 2005, Venezuela y Colombia permitirán el acceso libre de aranceles a 75 y 73% respectivamente, de los productos mexicanos a esos mercados. En el año 2010 se añadirá 22 y 26%. De esta manera sólo 3 y 1% de las exportaciones a esos mercados quedarán excluidos del tramo preferencial.

En materia agrícola, se acordó un programa general de desgravación de 10 años que incluye una lista de excepciones temporales de cada país, que se revisará anualmente. Así, durante los primeros 10 años se aplicará una salvaguarda especial, tipo arancel-cuota, entre México y Venezuela para algunas frutas y verduras así como para bebidas alcohólicas.

Al igual que los TLC's, anteriormente mencionados, el TLC G-3 contempla disciplinas en una gran variedad de temas. Se establecen reglas claras y permanentes para el intercambio comercial, permitiendo de esta forma más comercio e inversión y nuevas oportunidades de empleo.

Con el TLC G-3 se formará una zona de libre comercio entre los tres países de 145 millones de habitantes.

El comercio entre México, Colombia y Venezuela se incrementó en 34.1% de 1994 a 1996. En lo particular, el dinamismo de las exportaciones mexicanas a estos países ha sido muy notable. De 1994 a 1996, las exportaciones mexicanas a Colombia aumentaron 43%, al pasar de 306 a 438 millones de dólares.

### BALANZA COMERCIAL DE MEXICO CON COLOMBIA (000 000' USD)

	1994	1995	1996	1996	1997	Var (%)
				Ene-Feb	Ene-Feb	
<b>Exportaciones</b>	<b>306.0</b>	<b>453.4</b>	<b>438.1</b>	<b>67.8</b>	<b>59.7</b>	<b>-11.9%</b>
Petroleras	0.2	0.4	0.3	-	-	0.0%
Agropecuarias	7.5	10.0	19.7	1.7	4.2	147.1%
Manufactureras	298.3	443.0	418.1	66.1	55.5	-16.0%
<b>Importaciones</b>	<b>121.0</b>	<b>97.5</b>	<b>97.0</b>	<b>11.2</b>	<b>11.9</b>	<b>6.3%</b>
Consumo	61.2	32.4	38.7	3.6	2.9	-19.4%
Intermedios	50.8	61.4	51.9	6.9	7.8	13.0%
Capital	9.0	3.7	6.4	0.7	1.2	71.4%
<b>Balanza Comercial</b>	<b>185.0</b>	<b>355.9</b>	<b>341.1</b>	<b>56.6</b>	<b>47.8</b>	<b>-16%</b>
<b>BALANZA TOTAL</b>	<b>427.0</b>	<b>550.9</b>	<b>535.1</b>	<b>79.0</b>	<b>71.6</b>	<b>-9.4%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

Los principales productos que comercializa México con Colombia son:

### PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS (000 000' USD)

Exportaciones mexicanas			Importaciones mexicanas		
Producto	1997	Partic.	Producto	1997	Partic.
	Ene-Feb	(%)		Ene-Feb	(%)
Tereftalato	7.1	11.9%	Insecticidas	1.6	13.4%
Tubería OCTG	5.3	8.9%	Aceite de palma	1.5	12.6%
Medicamentos	2.3	3.9%	Impresos en español	1.1	9.2%
Conductores eléctricos	2.3	3.9%	Medicamentos	0.9	7.6%
Vitrinas refrigeradoras	1.9	3.2%	Hachas	0.5	4.2%
Lavadoras	1.6	2.7%	Desperdicios de cobre	0.4	3.4%
Agua	1.6	2.7%	Cables para electricidad	0.3	2.5%
Computadoras	1.5	2.5%	Interruptores	0.2	1.7%
Libros	1.5	2.5%	Ampolletas tubulares	0.1	0.8%
Colorantes	0.3	0.5%	Poliéster	0.1	0.8%
Otros	34.3	57.5%	Otros	5.2	43.7%
<b>Exportaciones Totales</b>	<b>59.7</b>	<b>100.0%</b>	<b>Importaciones Totales</b>	<b>11.9</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

Las exportaciones mexicanas a Venezuela aumentaron 143.7%, al pasar de 173.8 a 426.6 millones de dólares.

## BALANZA COMERCIAL DE MEXICO CON VENEZUELA (000 000' USD)

	1994	1995	1996	1996	1997	Var (%)
				Ene-Feb	Ene-Feb	
<b>Exportaciones</b>	<b>173.8</b>	<b>379.6</b>	<b>423.6</b>	<b>50.4</b>	<b>61.5</b>	<b>22.0%</b>
Petroleras	0.1	0.1	0.3	-	-	0.0%
Agropecuarias	8.6	11.9	15.0	0.9	0.7	-22.2%
Manufactureras	165.1	367.6	408.3	49.5	60.8	22.8%
<b>Importaciones</b>	<b>297.4</b>	<b>214.0</b>	<b>233.9</b>	<b>33.6</b>	<b>63.6</b>	<b>89.3%</b>
Consumo	10.3	11.7	19.7	0.8	7.5	837.5%
Intermedios	279.2	198.9	210.4	32.6	54.1	66.0%
Capital	7.9	3.4	3.8	0.2	2.0	900.0%
<b>Balanza Comercial</b>	<b>(123.6)</b>	<b>165.6</b>	<b>189.7</b>	<b>16.8</b>	<b>(2.1)</b>	<b>-113%</b>
<b>BALANZA TOTAL</b>	<b>471.2</b>	<b>593.6</b>	<b>657.5</b>	<b>84.0</b>	<b>125.1</b>	<b>48.9%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

Los principales productos que comercializa México con Venezuela son:

### PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS (000 000' USD)

Exportaciones mexicanas			Importaciones mexicanas		
Producto	1997	Partic.	Producto	1997	Partic.
	Ene-Feb	(%)		Ene-Feb	(%)
Automóviles	9.9	16.1%	Insecticidas	13.4	21.1%
Tubería para perforación	7.4	12.0%	Aceite de palma	3.2	5.0%
Vehículos de carga	4.3	7.0%	Impresos en español	3.2	5.0%
Acido tereftálico	3.9	6.3%	Medicamentos	2.2	3.5%
Medicamentos	2.1	3.4%	Hachas	1.6	2.5%
Cinc	1.5	2.4%	Desperdicios de cobre	1.4	2.2%
Lámina de rol en caliente	1.3	2.1%	Cables para electricidad	1.1	1.7%
Tejidos de algodón	1.1	1.8%	Interruptores	0.8	1.3%
Partes para automóviles	1.1	1.8%	Ampolletas tubulares	0.7	1.1%
Disocianato	0.9	1.5%	Poliéster	0.4	0.6%
Otros	28.0	45.5%	Otros	35.6	56.0%
<b>Exportaciones Totales</b>	<b>61.5</b>	<b>100.0%</b>	<b>Importaciones Totales</b>	<b>63.6</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

Por su parte, las exportaciones de Colombia y Venezuela a México disminuyeron de 1994 a 1996 millones de dólares. Colombia pasó de exportar 116 millones de dólares en 1994 a 94 millones de dólares en 1996. Venezuela exportó 265 millones de dólares en 1994 y 199 millones de dólares en 1996.

#### 4.5 Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia

El Tratado de Libre Comercio entre México y Bolivia entró en vigor el 1 de enero de 1995. Este tratado establece una rápida apertura en el comercio de bienes. A partir de su entrada en vigor, quedaron exentas de arancel el 97% de las exportaciones mexicanas a ese país y el 99% de las exportaciones bolivianas a México.<sup>10</sup>

En 1994, el comercio bilateral (excluyendo petróleo) entre México y Bolivia ascendió a 32.5 millones de dólares, con 13.4 millones de dólares de exportaciones mexicanas y 19.1 millones de dólares de exportaciones bolivianas.

En 1995 las exportaciones mexicanas llegaron a 24.1 millones de dólares, casi el doble respecto al año anterior, y en 1996 ascendieron a 30 millones de dólares.

Por su parte, las exportaciones bolivianas fueron de 5.1 millones de dólares en 1995, y de 8 millones de dólares en 1996.

#### BALANZA COMERCIAL DE MEXICO CON BOLIVIA (000 000' USD)

	1994	1995	1996	1996	1997	Var (%)
				Ene-Feb	Ene-Feb	
<b>Exportaciones</b>	<b>13.4</b>	<b>24.1</b>	<b>30.3</b>	<b>2.9</b>	<b>3.9</b>	<b>34.5%</b>
Petroleras	-	-	-	-	-	0.0%
Agropecuarias	0.1	0.4	0.3	-	-	0.0%
Manufactureras	13.3	23.7	30.0	2.9	3.9	34.5%
<b>Importaciones</b>	<b>19.1</b>	<b>5.1</b>	<b>8.0</b>	<b>0.5</b>	<b>2.2</b>	<b>340.0%</b>
Consumo	0.2	0.2	0.2	-	-	0.0%
Intermedios	18.8	4.8	7.7	0.5	2.2	340.0%
Capital	0.1	0.1	0.1	-	-	0.0%
<b>Balanza Comercial</b>	<b>(5.7)</b>	<b>19.0</b>	<b>22.3</b>	<b>2.4</b>	<b>1.7</b>	<b>-29%</b>
<b>BALANZA TOTAL</b>	<b>32.5</b>	<b>29.2</b>	<b>38.3</b>	<b>3.4</b>	<b>6.1</b>	<b>79.4%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

<sup>10</sup> <http://www.secofi.ssnci.gob.mx/tratados/tlcbol.htm>

Los principales productos que comercializa México con Bolivia son:

**PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALIZADOS (000 000' USD)**

<b>Exportaciones mexicanas</b>			<b>Importaciones mexicanas</b>		
<b>Producto</b>	<b>1997 Ene-Feb</b>	<b>Partic. (%)</b>	<b>Producto</b>	<b>1997 Ene-Feb</b>	<b>Partic. (%)</b>
Barras de hierro/acero	0.6	15.4%	Menas de estaño	1.2	54.5%
Computadoras	0.3	7.7%	Madera aserrada	0.9	40.9%
Envases de plástico	0.3	7.7%	Otros	0.1	4.5%
Fibras sintéticas	0.3	7.7%			
Polímeros de estireno	0.2	5.1%			
Mezclilla	0.1	2.6%			
Pigmentos	0.1	2.6%			
Otros	2.0	51.3%			
<b>Exportaciones Totales</b>	<b>3.9</b>	<b>100.0%</b>	<b>Importaciones Totales</b>	<b>2.2</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: SECOFI, con datos del Banco de México, 1997

**V. VIGENCIA DE LOS TRATADOS DE LIBRE COMERCIO FIRMADOS POR MEXICO**

<b>Instrumento</b>	<b>Entrada en vigor</b>	<b>Productos no incluidos</b>	<b>Margen de preferencia (arancel generalmente aplicable a otros países)</b>
Acuerdo de Complementación Económica entre México y Chile	1º de enero de 1992	Petróleo, gasolina, leche, algunos mariscos, manzana, trigo, harina de trigo, algunos aceites, azúcar, cigarros y algunos lácteos.	Arancel máximo común de 10%, el cual se reduce en una cuarta parte cada año.
Tratado de Libre Comercio con Costa Rica	1º de enero de 1995	En el sector agrícola se adoptan plazos de desgravación lenta para productos sensibles y fueron excluidos el café, el plátano, la leche, los quesos y los embutidos de ave.	18% para el universo de productos.
Tratado de Libre Comercio de América del Norte	1º de enero de 1994	Con Canadá se excluye: huevo, leche, carne y pollo.	Con E.U.A. hasta 35% en productos agrícolas, y en algunos de ellos con impuesto específico adicional. Textiles 20%. En otros productos el promedio se estima en 6%. Con Canadá en productos agrícolas es de 5%, textiles y confección 25%, calzado 20% y el resto de los productos 8%.
Tratado de Libre Comercio del Grupo de los Tres (G-3) Colombia, México y Venezuela	1º de enero de 1995	Excluye el comercio de textiles con Venezuela y poliestireno con Colombia y Venezuela. En el sector agrícola se incluye una lista de excepciones para cada país. Los tres países crearán un Comité del Sector Automotor que hará las proposiciones para la liberación del sector.	Hasta 20% en el universo de productos en ambos países.
Tratado de Libre Comercio con Bolivia	1º de enero de 1995	Temporalmente se excluye de la desgravación la carne de bovino y de ave, porcino en canal, productos avícolas, leche en polvo, azúcar, aceites vegetales y otros productos alimenticios.	10% para el universo de productos.

## **VI. TRATADOS DE LIBRE COMERCIO EN PROCESO**

Las negociaciones comerciales internacionales de México son fundamentales en la promoción de las exportaciones, y constituyen un instrumento importante en la estrategia de crecimiento y modernización del país.<sup>11</sup>

En la actualidad, con el objetivo de ampliar y diversificar sus mercados de exportación, México continúa negociando tratados de libre comercio con países de Centro y Sudamérica, al mismo tiempo que busca negociar un nuevo acuerdo con los países miembros del Mercosur.

Asimismo, en junio de 1997 México y la Unión Europea iniciaron negociaciones encaminadas a lograr un acuerdo comercial, político y de cooperación económica.

### **América Central y del Sur**

Se desarrollan negociaciones destinadas a concertar tratados de libre comercio con El Salvador, Guatemala y Honduras en conjunto, Jamaica, Nicaragua y Panamá. Asimismo, México está por iniciar negociaciones comerciales con Belice.

En América del Sur, México ha iniciado negociaciones con Trinidad y Tobago, Ecuador y Perú. Con los países miembros de Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay), se está negociando un acuerdo transitorio que sustituya los acuerdos comerciales bilaterales vigentes, suscritos al amparo de la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), y que en el futuro servirá para una negociación más amplia.

---

<sup>11</sup> <http://www.secofi.gob.mx/proceso.htm>

## VII. APOYOS GUBERNAMENTALES PARA FOMENTAR LAS EXPORTACIONES

Para efectos de esta tesis, hablaremos de los principales programas creados por las autoridades gubernamentales para fomento de las exportaciones, estos programas están en vigor en México y son los siguientes<sup>12</sup>:

### 7.1 Programa de Importación Temporal para Exportación (PITEX)

El decreto que establece el Programa de Importación Temporal para Exportación (Pitex) y el que lo reforma y adiciona se publicaron en el Diario Oficial de la Federación en mayo de 1990 y 1995 respectivamente.

#### **Definición**

Este programa es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente diversos bienes para ser utilizados en la elaboración de productos de exportación<sup>13</sup>.

Dichos productos, no pagarán impuestos de importación ni tampoco IVA.

#### **Marco legal**

El marco jurídico de este programa incluye los siguientes ordenamientos y disposiciones legales y fiscales:

- Decreto que establece programas de importación temporal para producir artículos de exportación y su reforma, publicados en el Diario Oficial de la Federación el 3 de mayo de 1990 y el 11 de mayo de 1995, respectivamente.
- Ley Aduanera y su Reglamento.

---

<sup>12</sup> <http://www.secof.gob.mx/promexpo.htm>

<sup>13</sup> [http://www.secofi.gob.mx/207.248.175.125/serpit\\_c.htm](http://www.secofi.gob.mx/207.248.175.125/serpit_c.htm)



- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y su Reglamento.
- Ley del Impuesto sobre la Renta y sus reformas.
- Código Fiscal de la Federación y sus reformas.

### **Beneficiarios**

Los beneficiarios del programa PITEX son los siguientes:

- Las personas físicas o morales productoras de bienes no petroleros establecidas en el país que exporten directa o indirectamente, y
- Las empresas de comercio exterior (ECEX), con registro vigente expedido por la SECOFI, mismas que podrán suscribir un programa PITEX en la modalidad del proyecto específico de exportación.

### **Beneficios:**

- Importar temporalmente insumos, maquinaria y demás bienes que intervienen en el proceso productivo, sin pagar impuestos de importación, cuotas compensatorias, ni el IVA y sin requerir permisos previos ni autorizaciones administrativas de ninguna clase.
- Tomar las facilidades en materia aduanera para exportar e importar sus productos por las distintas aduanas del país y en una o varias partidas.
- Las empresas que cumplan con el programa podrán obtener el cambio de régimen de conformidad con lo establecido en la ley aduanera.
- Los productos como combustible, lubricantes y materias auxiliares serán considerados como mermas o desperdicios y las refacciones como desperdicios. El plazo de permanencia en el país para dichos bienes es de un año, al término del cual si se trata de bienes que se consuman en el proceso productivo, no se requerirá demostrar su retorno al extranjero. En cuanto a los desperdicios deberán apearse a lo establecido en la legislación aduanera.

- El plazo de permanencia en el país de las materias primas, envases y empaques importados al amparo de un programa es de dos años, en tanto que el de la maquinaria y el equipo corresponde a la vigencia del programa
- Las mercancías que se enajenen a una empresa con el programa Pitex y obtenga de ellas la constancia de exportación, serán consideradas como exportación definitiva para los efectos de facturación a tasa cero de IVA.
- Cuando dichas mercancías sean transferidas entre empresas con programa Pitex o maquila, la constancia de exportación recibida por el vendedor le permitirá liberarse de la obligación de retomar al extranjero las mercancías importadas temporalmente.
- Se podrá autorizar la venta en el mercado nacional hasta 30% del valor de las exportaciones de los productos elaborados con mercancías importadas al amparo de este programa. La autorización estará sujeta a que la empresa mantenga un saldo positivo de divisas en su operación.

### **Requisitos**

- Si la empresa sólo importa insumos debe exportar cuando menos 10% de sus ventas totales o un valor superior a 500,000 USD; si importa sólo maquinaria, el porcentaje correspondiente es de 30%.
- El titular de un programa deberá informar anualmente a la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (SECOFI) sobre las operaciones de comercio exterior realizadas al amparo del programa a más tardar el último día hábil del mes de abril.
- Presentar ante SECOFI, una solicitud de programa Pitex debidamente requisitada y acompañada de la documentación correspondiente, esta documentación varía conforme al último programa y del tipo de exportador de que se trate.

## **7.2 Devolución de Impuestos (Draw Back)**

El último decreto que establece la devolución de impuestos de importación a los exportadores se publicó en el Diario Oficial de la Federación en mayo de 1995.

### **Definición:**

La Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores (DRAW BACK) es un instrumento de promoción a las exportaciones, mediante el cual se reintegra al exportador el valor de los impuestos causados por la importación de materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales incorporados al producto exportado o por la importación de mercancías que se retoman al extranjero en el mismo estado en que fueron importadas<sup>14</sup>.

### **Marco legal**

El marco jurídico de este programa incluye los siguientes ordenamientos y disposiciones legales y fiscales:

- Decreto que establece la devolución de impuestos de importación a los exportadores, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de mayo de 1995.
- Ley Aduanera y su Reglamento.
- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior.
- Código Fiscal de la Federación y sus reformas.

---

<sup>14</sup> [http://www.secofi.gob.mx/207.248.175.125/serdra\\_a.htm](http://www.secofi.gob.mx/207.248.175.125/serdra_a.htm)

## **Beneficiarios**

Los beneficiarios de este programa son los siguientes:

1. Las personas físicas o morales establecidas en el país que realicen directa o indirectamente exportaciones de mercancías y que incorporen a éstas, materias primas, partes y componentes, empaques y envases, combustibles, lubricantes y otros materiales de origen extranjero, y
2. Las personas físicas o morales establecidas en el país que retornen al extranjero directa o indirectamente mercancías en el mismo estado en que fueron importadas.

## **Beneficios**

Este programa brinda a sus beneficiarios la posibilidad de recuperar el impuesto general de importación pagado por los bienes que se incorporan a mercancías de exportación o por las mercancías que se retoman en el mismo estado.

El monto de la devolución se determina tomando como base la cantidad pagada por concepto del impuesto general de importación en moneda nacional entre el tipo de cambio del peso con respecto al dólar de los Estados Unidos de América vigente a la fecha en que se efectuó dicho pago. El resultado de esta operación se multiplica por el tipo de cambio vigente de la fecha en que se autoriza la devolución.

El monto de los impuestos de importación devuelto es depositado por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público en la cuenta del beneficiario del programa, establecida en alguna de las instituciones bancarias autorizadas.

## **Requisitos**

- Presentar ante SECOFI, una solicitud de Draw Back debidamente requisitada y acompañada de la documentación respectiva.

- La solicitud de devolución de impuestos de importación debe presentarse dentro de los doce meses siguientes a la importación y en un plazo de 90 días hábiles contados a partir del día siguiente a aquel en que se realice la exportación para el exportador directo, y en el caso del exportador indirecto en el término de 90 días hábiles contando a partir del día siguiente a aquel en que expida la "constancia de exportación" o la "constancia de depósito".
- El exportador directo deberá presentar copia del pedimento de importación y exportación que amparen la mercancía para las cuales se requiere la devolución, en tanto que el exportador indirecto deberá anexar la factura de venta y una copia de los pedimentos de importación

### **7.3 Empresas de Comercio Exterior (ECEX)**

#### **Definición**

El programa de Empresas de Comercio Exterior (Ecex) es un instrumento de promoción a las exportaciones destinado a regular el establecimiento y desarrollo de estas empresas.

Diversos autores señalan que en los países asiáticos altamente exportadores (Japón, Taiwan, Hong Kong, etc.) deben su capacidad en gran medida a la especialización en materia de comercialización, la cual elevó su eficiencia productiva y de distribución. Esto permite que las unidades de producción (fábricas micro, pequeñas o medianas) se dediquen sólo a producir, siguiendo las pautas marcadas por las empresas de comercialización y concentra en cuidar y vigilar su producción, mientras la comercializadora se encarga de vender la producción de fabricantes diversos para obtener una gran oferta de bienes y se encarga de que el producto sea homogéneo y de la misma calidad.

Las comercializadoras se sensibilizan sobre las necesidades del mercado para desarrollar productos altamente competitivos.

## **Objetivo**

Regular el establecimiento y desarrollo de las Empresas de Comercio Exterior (Ecex).

## **Beneficios**

- Posibilidad de que todos los proveedores facturen a la empresa Ecex con tasa cero de IVA.
- Acreditamiento automático de empresa altamente exportadora (Altex).
- Facilidades para la autorización de un programa Pitex, en la modalidad del proyecto específico (son las únicas comercializadoras a las que se les autoriza).
- En mercancías adquiridas por las empresas Ecex que causen el impuesto especial sobre producción y servicios (IEPS), exención automática.
- Posibilidad de nombrar un apoderado aduanal exclusivo, que realice todos los despachos aduaneros relativos a sus actividades comerciales.
- Despacho simplificado.

## **Requisitos**

- Ser una empresa constituida como sociedad anónima de capital variable.
- Contar con un capital social fijo mínimo de 100,000 dólares al momento de su constitución.
- Tener como objeto social la promoción, comercialización integral y consolidación de exportaciones de mercancías no petroleras, así como la prestación de servicios para apoyar a las empresas productoras en sus operaciones de comercio exterior.
- Comprometerse a lograr, a los dos años contados a partir de su registro:
  - Exportaciones anuales de mercancías no petroleras por un valor mínimo anual de 3 millones de dólares, y
  - Saldo positivo en su balanza comercial.
- Presentar ante SECOFI, una solicitud de Ecex debidamente requisitada y acompañada de la documentación correspondiente.

## **7.4 Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX)**

Decreto para el fomento y la operación de las Empresas Altamente Exportadoras y los que reforman, publicado en el Diario Oficial de la Federación en mayo de 1990, 1991 y 1995 respectivamente.

### **Definición**

El programa de Empresas Altamente Exportadoras (ALTEX) es un instrumento de promoción a las exportaciones de productos mexicanos destinado a apoyar su operación mediante facilidades administrativas y fiscales<sup>15</sup>.

### **Objetivo**

Otorgar facilidades administrativas y de financiamiento a las empresas Altex.

### **Marco Legal**

El marco legal de este programa incluye los siguientes ordenamientos y disposiciones legales y fiscales:

- Decreto para el Fomento y Operación de las Empresas Altamente Exportadoras y sus reformas, publicados en el Diario Oficial el 3 de mayo de 1990, el 17 de mayo de 1991 y el 11 de mayo de 1995.
- Ley Aduanera y su Reglamento.
- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento.
- Código Fiscal de la Federación y sus reformas.

---

<sup>15</sup> [http://www.secofi.gob.mx/207.248.175.125/seralt\\_a.htm](http://www.secofi.gob.mx/207.248.175.125/seralt_a.htm)

## **Beneficiarios**

Los beneficiarios del programa ALTEX son los siguientes:

1. Las personas físicas o morales establecidas en el país productoras de mercancías no petroleras que demuestren exportaciones directas por un valor de dos millones de dólares o equivalentes al 40% de sus ventas totales, en el período de un año.
2. Las personas físicas o morales establecidas en el país productoras de mercancías no petroleras que demuestren exportaciones indirectas anuales equivalentes al 50% de sus ventas totales.
3. Las empresas de comercio exterior (ECEX), con registro vigente expedido por la SECOFI.

Los exportadores directos e indirectos podrán cumplir con el requisito de exportación del 40% o dos millones de dólares, sumando los dos tipos de exportación. Para tal efecto deberán considerar de las exportaciones indirectas únicamente el 80 por ciento de su valor.

## **Beneficios**

- Devolución inmediata del IVA cuando se tenga saldo a favor.
- Acceso gratuito al Sistema de Información Comercial administrativo por SECOFI y Bancomext.
- Exención del requisito de segunda revisión de las mercancías exportadas en la aduana de salida, siempre que éstas hayan sido despachadas en una aduana interior.
- Posibilidad de nombrar a un apoderado aduanal para varias aduanas y diversos productos, previa autorización de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).



## **Requisitos**

- En el caso de exportadores directos, demostrar exportaciones por un valor mínimo anual de 2 millones de dólares o equivalentes al 40% de las ventas totales.
- En el caso de exportadores indirectos, demostrar ventas anuales de mercancías incorporadas a productos de exportación o exportadoras por terceros, por un valor mínimo equivalente al 50% de las ventas totales.
- Presentar ante SECOFI una solicitud de Altex debidamente requisitada y acompañada de la documentación correspondiente.

## **7.5 Industria Maquiladora de Exportación**

Los decretos que establecen la normatividad y la operación de la Industria Maquiladora de Exportación se publicaron en el Diario Oficial de la Federación en diciembre de 1989 y 1993.

La dependencia encargada de su operación y control es la SECOFI.

### **Definición**

El Programa de Maquila de Exportación es un esquema de importación temporal, mediante el cual se permite a los productores de mercancías destinadas a la exportación, importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en la transformación, elaboración y/o reparación de productos de exportación, sin cubrir el pago de los impuestos de importación, del impuesto al valor agregado, y de las cuotas compensatorias, en su caso. Asimismo, para realizar aquellas actividades de servicio que tengan como finalidad la exportación o apoyar a ésta<sup>16</sup>.

---

<sup>16</sup> [http://www.secofi.gob.mx/207.248.175.125/sermaq\\_a.htm](http://www.secofi.gob.mx/207.248.175.125/sermaq_a.htm)

## **Objetivo**

- Crear fuentes de empleo.
- Fortalecer la balanza comercial del país mediante una aportación neta de divisas.
- Contribuir a una mayor integración interindustrial y coadyuvar a elevar la competitividad de la industria nacional.
- Elevar la capacitación de los trabajadores e impulsar el desarrollo y la transferencia de tecnología en el país.

## **Marco Legal**

El marco jurídico de este programa incluye los siguientes ordenamientos y disposiciones legales y fiscales:

- Decreto para el fomento y operación de la Industria Maquiladora de Exportación, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 22 de diciembre de 1989, y sus modificaciones del 24 de diciembre de 1993 y 23 de octubre de 1996.
- Ley Aduanera y su Reglamento.
- Resoluciones que reforman, adicionan y derogan reglas fiscales de carácter general relacionadas con el comercio exterior.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento.
- Ley del Impuesto sobre la Renta y sus reformas.
- Código Fiscal de la Federación y sus reformas.

## **Beneficiarios**

Los beneficiarios del Programa de Maquila son los siguientes:

Las personas físicas o morales residentes en el país, que cumplan con los requisitos previstos en el Decreto de Industria Maquiladora de Exportación.

También se identifica como maquiladora a la empresa, persona física o moral a la que apruebe un programa de maquila y exporte su producción o venda al mercado nacional en los términos estipulados en los decretos mencionados.

### **Beneficios**

- Despacho aduanero simplificado.
- Establecimiento y operación de maquiladora de nueva creación o ya existente en cualquier zona del territorio nacional destinado al desarrollo industrial.
- Autorización de importación temporal de materias primas, partes, componentes y maquinaria y equipo libres de arancel.
- Ventas al mercado nacional que se incrementan anualmente y que a partir del año 2001 puede ser de hasta 100%.
- Otorgamiento de facilidades administrativas a las empresas que desarrollen programas de albergue.
- Los proveedores se asimilan a la exportación de bienes, los cuales se sujeta a tasa cero del IVA.
- La Secretaría de Gobernación, por medio de sus delegaciones de Servicios Migratorios establecidas en el país o por conducto del Servicio Exterior Mexicano en el extranjero, permite la internación y la permanencia en el país mediante una visa especial al personal extranjero administrativo y técnico para el funcionamiento de las empresas maquiladoras.
- El Reglamento de la Ley para promover la Inversión Mexicana y regular la Inversión Extranjera, establece que las empresas maquiladoras de exportación pueden constituirse y operar hasta con 100% de capital extranjero.

### **Requisitos**

- Cumplir con los términos establecidos en el programa que fue autorizado.

- Destinar los bienes importados, al amparo de este programa, a los fines específicos para los que fueron autorizados y usar debidamente las cuotas de exportación que le sean asignadas.
- Contratar y capacitar al personal en cada nivel que corresponda, en los términos y disposiciones legales vigentes.
- Estar al corriente en las obligaciones fiscales y laborales que le corresponden.
- En el caso de suspensión de actividades, se debe notificar a la Secretaría en un término que no exceda de diez días naturales contados a partir de la fecha en que suspenda sus operaciones.
- Proporcionar la información que le solicite SECOFI, dentro del plazo que para tal efecto se señale, y dar las facilidades que se requieren al personal de la misma que efectúen las revisiones necesarias al personal de la misma para que efectúen las revisiones necesarias sobre el cumplimiento del programa.
- Cumplir con los requerimientos en materia ecológica y de protección del medio ambiente, conforme a las disposiciones vigentes.
- La solicitud presentada al amparo de su decreto, relacionadas con proyectos agroindustriales, utilización de recursos minerales, pesqueros y forestales se analizarán conforme a la legislación y el programa del Gobierno Federal, así como de preservación y restauración del equilibrio ecológico y la protección del medio ambiente.
- El pago de los impuestos de importación de los productos autorizados al vender en el mercado nacional se realiza aplicando el arancel correspondiente a las partes y los componentes extranjeros.
- En caso de incumplimiento en las disposiciones establecidas en el programa autorizado, las empresas serán sancionadas según la gravedad de la falta, con suspensión temporal de la vigencia del mismo o la cancelación definitiva del registro.

- Cuando la empresa decida dar por terminado su programa, deberá solicitar su cancelación a SECOFI con 30 días de anticipación, este se dará siempre y cuando el interesado haya demostrado estar al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones laborales y en materia aduanal.

## **7.6 Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (Compex)**

### **Definición**

La Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones (COMPEX) es la comisión integrada por representantes del sector público y privado auxiliar del Ejecutivo Federal en materia de promoción de exportaciones<sup>17</sup>.

Prevé la realización de reuniones en la República Mexicana con los exportadores para discutir los proyectos, las problemáticas y sus propuestas para agilizar los trámites.

### **Objetivos**

- Incorporar un número mayor de empresas a las actividades de comercio exterior.
- Promover las exportaciones a través de la concertación de acciones para simplificar los trámites administrativos y reducir los obstáculos técnicos entre los tres niveles de gobierno y el sector privado.
- Estimular y coordinar los esfuerzos en las entidades federativas para facilitar el desarrollo de proyectos de exportación con el fin de impulsar las exportaciones.
- Elaboración de Programas Estatales de Promoción.

---

<sup>17</sup> <http://www.secofi.gob.mx/compex1.htm>

## **Beneficios y ventajas**

Los exportadores pueden obtener apoyo para:

- Gestoría en los casos con problemas administrativos o técnicos.
- Integración y desarrollo de proyectos de exportación.
- La participación en diversas actividades de fomento para una cultura de exportación.

## **7.7 Ferias Mexicanas de Exportación (Femex)**

La base jurídica de las Ferias Mexicanas de Exportación (Femex) se encuentra en el Diario Oficial de la Federación de junio de 1991.

### **Objetivo**

- Fomentar la relación de ferias y exposiciones que promuevan las exportaciones mexicanas.

### **Requisitos**

- Los usuarios deberán demostrar que cumplen con los requisitos y compromisos del programa.
- Presentar oportuna y puntualmente el informe de resultados de las operaciones realizadas en cada evento.

En caso de los organizadores, estos deberán:

- Comprobar experiencia mínima de tres años en la organización de eventos feriales.
- Comprometerse a organizar anualmente las ferias y exposiciones por un lapso mínimo de tres años.
- Organizar el evento en un recinto que satisfaga las condiciones de infraestructura indicadas por SECOFI.
- Destinar al evento una inversión mínima de 250,000 dólares.

- Asegurar la participación de un mínimo de 100 empresas expositoras por cada evento y la asistencia de un comprador extranjero por cada uno de ellos, después de 100 empresas expositoras, sólo se requerirá como mínimo, de la asistencia de un comprador por cada dos empresas.

### **Beneficios**

- Facilidades administrativas y de promoción otorgadas por el gobierno federal y Bancomext.

### **7.8 Sistema Mexicano de Promoción Extranjera**

Para explorar los posibles mercados, las representaciones de Bancomext apoyan a las empresas mexicanas a identificar oportunidades comerciales, intereses de subcontratación e inversión y licitaciones en el exterior; asimismo, promueven ofertas exportables e intereses de coinversión nacionales en sus áreas de adscripción.

El instrumento del que se sirve Bancomext para difundir esta información, y que da el acceso al empresario a las bases de datos respectivas, se integra en el Sistema Mexicano de Promoción Extranjera (Simpex).

Los avances tecnológicos en materia de sistemas y telecomunicaciones del Simpex permiten la transferencia de información de manera más rápida y eficaz entre las representaciones de Bancomext en el exterior, las oficinas regionales y la sede central, así como con las instituciones que junto con Bancomext, bajo la coordinación de la SECOFI, han participado en la realización de este proyecto (Nacional Financiera y Consejo Mexicano de Inversión).

En este sistema se difunde información sobre la oferta exportable del país, la demanda externa de productos mexicanos, los intereses extranjeros para invertir en México y la demanda mexicana de inversión extranjera.

Para tener un panorama amplio con respecto al comercio exterior, el Simpex, cuenta con módulos de apoyo sobre temas de interés para la comunidad empresarial:

- Información general sobre comercio exterior.
- Información económica de México.
- Infraestructura y localización industrial.
- Información legal y financiera de México.
- Mercados Internacionales.
- Ferias y eventos.
- Directorio de empresas.
- Directorio de entidades de apoyo.

## **7.9 Constancia de exportación**

### **Definición**

La Constancia de Exportación es el documento que comprueba la legalidad de la transferencia de mercancías entre proveedores nacionales y empresas que cuentan con Registro Nacional de la Industria Maquiladora de Exportación, con Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX), o por Empresas de Comercio Exterior (ECEX). Dicha transferencia se considera una exportación y por tanto el comprador adquiere un bien en importación temporal y el proveedor lo exporta indirectamente<sup>18</sup>.

### **Marco Legal**

- Ley Aduanera y su Reglamento.
- Ley del Impuesto al Valor Agregado y su Reglamento.
- Reglas Fiscales de Carácter General en Materia de Comercio Exterior.

---

<sup>18</sup> [http://www.secofi.gob.mx/207.248.175.125/sercon\\_a.htm](http://www.secofi.gob.mx/207.248.175.125/sercon_a.htm)



- Decreto que establece los Programas de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación.
- Decreto que establece la Devolución de Impuestos de Importación a los Exportadores.
- Decreto para el establecimiento de Empresas de Comercio Exterior.
- Decreto para el Fomento y Operación de la Industria Maquiladora de Exportación.

### **Beneficiarios**

Las empresas que puedan convertirse en proveedores nacionales de mercancías que serán exportadas directa o indirectamente por las empresas que cuenten con programa PITEX, Maquila o ECEX.

Es importante señalar que los proveedores nacionales pueden a su vez contar con un programa PITEX o de Maquila, o bien ser proveedores de mercancías 100% nacionales o de aquellas que fueron importadas en forma definitiva.

### **Beneficios**

La Constancia de Exportación sustituye en un solo documento al pedimento de exportación "virtual" y al pedimento de importación temporal "virtual". Es un documento que se emite entre particulares y no requiere de certificación oficial alguna, por lo que no es necesario contratar un agente aduanal o contar con un apoderado aduanal para la elaboración de los pedimentos virtuales, ni acudir ante la aduana para presentar pedimentos de exportación y de importación temporal.

Además de las facilidades administrativas antes mencionadas la Constancia otorgada a sus usuarios los siguientes beneficios:

- Aplicar la tasa del 0% del IVA en las ventas de mercancías entre nacionales que se destinen a la exportación.
- Cumplir con el compromiso de retomar las mercancías importadas temporalmente al extranjero.

- Comprobar que determinadas proporciones de sus ventas totales se destinaron a la exportación, para lo cual al reporte anual de operaciones de comercio exterior, deberán anexar una relación de las Constancias de Exportación recibidas durante el año calendario reportado.
- Recuperar los impuestos de importación pagados por mercancías que tendrán como destino final la exportación, ya sea transformados o en el mismo estado, siempre y cuando se cumpla con el Decreto que establece la devolución de impuestos de importación a los exportadores, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 11 de mayo de 1995.
- Incorporar a la pequeña y mediana industria en la cadena productiva de exportación.

### **Requisitos**

Los exportadores directos o indirectos que expidan una Constancia de Exportación deberán:

- Contar con un registro vigente de PITEX, Maquila o ECEX.
- Registrar previamente al proveedor nacional ante la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Emitir una Constancia por proveedor en papel membretado de la empresa respetando el formato establecido por la SHCP, en original y dos copias.

### **7.10 Premio nacional de exportación**

El Premio Nacional de Exportación es el símbolo de excelencia a la exportación mexicana. Es el máximo reconocimiento que otorga el Gobierno Federal a las empresas e instituciones que contribuyen al desarrollo de las exportaciones mexicanas, y se distinguen por su esfuerzo, creatividad y constancia<sup>19</sup>.

<sup>19</sup> <http://www.secofi.gob.mx/premex.htm>

El análisis de la información de los participantes se encuentra a cargo de un grupo de connotados especialistas en comercio exterior quienes conforman el Consejo Consultivo de Evaluación, y emiten recomendaciones al comité evaluador, instancia encargada de designar a los ganadores en las diferentes categorías de premiación e integrado por representantes de diez secretarías de estado, diez organismos empresariales, Bancomext y Nafin.

### **Beneficios y ventajas**

Todos los participantes excepto los ganadores, reciben un reporte de retroalimentación que incluye comentarios sobre los aspectos que influyen positiva y negativamente en el desarrollo de sus actividades de exportación, en el que se destacan sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Además se sugieren los programas de apoyo empresarial que se consideren adecuados para contribuir al desarrollo exportador de la empresa.

Los ganadores reciben beneficios tales como: reconocimiento del Presidente de la República a los directivos y trabajadores de las empresas e instituciones; preseña y placa conmemorativas; uso del emblema distintivo; capacitación en procesos de calidad; promoción nacional e internacional; y difusión como caso de éxito a través de una publicación especial.

### **7.11 Programa de atención a proyectos**

Es un programa conformado por un grupo de promotores sectorialmente especializados, que asesoran en la integración de proyectos de exportación, inversión y/o coinversión, para lograr una efectiva promoción internacional en la búsqueda y diversificación de mercados de exportación, o bien, en la identificación de la contraparte requerida para su alianza estratégica<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> <http://www.secofi.gob.mx/proyec.htm>

## **Ventajas y beneficios**

- Asesoría sectorial y especializada en un mismo punto.
- Apoyo en la integración de proyectos de exportación y/o inversión.
- Recibir iniciativas extranjeras acordes a los intereses de diversos negocios.
- Promoción de los proyectos en la red internacional del Sistema Mexicano de Promoción Externa (SIMPEX) para la búsqueda de la contraparte adecuada .
- Asesoría para incorporar a las empresas a otros canales de promoción internacional, tales como misiones empresariales, ferias internacionales, etc.
- Asesoría y seguimiento para concretar proyectos en etapa de negociación.

# **CAPITULO 2**

## **LA EMPRESA HACIA LA EXPORTACION**

---

### **I. EXPORTACION: UNA ACTITUD POSITIVA**

En el comercio exterior el tamaño de la empresa no importa, pues cualquiera que esté bien preparada puede iniciar la actividad de exportación. Las empresas que desean exportar, deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Debe de asumir compromisos serios con el fin de lograr tal objetivo.
- Explorar y buscar nuevos mercados.
- Efectuar una planeación cuidadosa.
- Seguir una estrategia clara de ventas.

La exportación exige el mismo esfuerzo que cualquier otra actividad comercial, la diferencia es que crece su mercado potencial, pero también aumentan los competidores y las expectativas de calidad y precio de sus productos. Es verdad que las empresas grandes disponen de más recursos para realizar la investigación y la exploración de nuevos mercados, sin embargo, las pequeñas y medianas empresas tienen acceso a diversos instrumentos de apoyo.

### **II. ELEMENTOS INDISPENSABLES PARA EL NUEVO EXPORTADOR<sup>21</sup>**

El futuro exportador ha de considerar los siguientes elementos indispensables:

1. Tener una actitud emprendedora.
2. Ser directo y evitar confusiones en el momento de negociar.
3. Cumplir con la exactitud lo pactado, tiempos de entrega, remisión de documentos, entre otros.

---

<sup>21</sup> El Ciclo Exportador y los Servicios de Apoyo, Bancomext, México, 1997.

4. Cuidar que las muestras que se envíen sean representativas del producto a exportar.
5. Manejar un buen grado de flexibilidad y rapidez en las decisiones, tener comunicación y atención al cliente, para que sus empleados no sean sólo trabajadores, sino que se integren a los negocios y ayuden a crecer a la compañía.
6. Plan Internacional de Mercadotecnia e Investigación Internacional de Mercados.

La estrategia de Bancomext para las actividades promocionales considera cinco objetivos principales para enfrentar los retos que impone la dinámica mundial del comercio y la inversión<sup>22</sup>.

1. Identificar y desarrollar empresas con oferta exportable, apoyándolas con asistencia técnica para la adaptación de sus productos al mercado internacional.
2. Mejorar cuantitativa y cualitativamente la posición de la oferta mexicana de bienes y servicios en mercados externos, concentrando esfuerzos en un esquema de promoción selectiva con base en proyectos dirigidos a productos y mercados específicos.
3. Aprovechar la tecnología de punta en materia de sistemas y telecomunicaciones para difundir oportunidades de negocios en México y en el exterior.
4. Fortalecer la concertación de alianzas estratégicas y la promoción de inversión extranjera en México, en un entorno en el que se interrelacionan la exportación de productos y servicios con proyectos de inversión, subcontralorías y maquila.
5. Integrar el binomio promoción-financiamiento mediante esquemas que apoyen de manera integral la participación de las empresas mexicanas en el comercio exterior

---

<sup>22</sup> Guía Básica del Exportador, Bancomext, México, 1996.

### **III. ELEMENTOS GENERALES DE LA EXPORTACION**

#### **3.1 Selección del producto**

A fin de desarrollar un proyecto de exportación, es indispensable cerciorarse de que la empresa está en condiciones de exportar, así como realizar un autoanálisis de sus productos en un marco global. Asimismo, es preciso determinar si un producto o una gama de ellos, una vez satisfecha la demanda en México, pueden responder a los requerimientos de sus posibles clientes extranjeros, en cuyo caso se debe considerar la exportación como un objetivo permanente.

Los elementos prioritarios que se deben cumplir son:

- La calidad del producto requerida en el mercado de destino.
- El precio adecuado para ser competitivo en ese mercado.
- El volumen solicitado por el importador.
- El servicio postventa necesario, en su caso.

La combinación acertada del precio, calidad y volumen, podría ser la llave adecuada de acceso a cualquier mercado, ya sea nacional o extranjero. Los elementos citados se pueden definir por medio de un análisis comparativo de los datos del mercado de destino y las cifras de la propia empresa.

#### **3.2 Selección del mercado**

Después de haber seleccionado el producto que se desea exportar, se debe analizar los posibles mercados para la mercancía, con el objeto de determinar un mercado objetivo o, en su caso, para dar prioridades de las alternativas seleccionadas.

Se deben explorar los mercados que se conozcan mejor, por cercanía o por aprecio a nuestro país por lo cultural. Conviene optar por las naciones con quien México tiene ventajas arancelarias (Tratados de libre Comercio y Acuerdos).

Cuando se exporta por primera vez, no se debe la empresa de dispersar, de los mercados posibles, se debe de elegir los que ofrezcan mejores perspectivas de venta, lo menos susceptible de causar problemas y aquellos cuyos gastos de iniciación sean menores. Así mismo, se recomienda recurrir a fuentes de información como los centros de Bancomext, embajadas, comercializadoras, entre otras. con el fin de realizar la investigación para determinar los mercados más prometedores y tener una lista en orden de prioridad descendente.

### **Conocimiento del mercado seleccionado**

La exportación exige actuar con seriedad. La investigación respectiva debe ser lo más cuidadosa y profunda posible, lo que se verá reflejado en un ahorro de costos no previstos, posteriormente. Hay que incluir dicha investigación en un análisis que constituya un perfil o estudio de mercado que contenga todos los hechos y las cifras necesarias para preparar a la empresa y aprovechar todas las posibilidades. Conviene que la investigación comience con el país que ocupa el primer lugar de las opciones de posibles mercados de exportación.

Por otra parte, en el análisis deben aparecer los clientes potenciales, los productos o servicios que se utilizan, y la influencia de las condiciones locales en las decisiones de compra.

La investigación sobre el país elegido puede incluir los siguientes elementos:

- Cifras estadísticas de su comercio con México y otros países.
- Prácticas y costumbres comerciales, así como clima, topografía áreas de concentración de la población, superficie total.
- Red de transporte y comunicaciones: calidad, confiabilidad y distancia de México.
- Situación económica (potencial económico del mercado, ingreso per cápita, número de habitantes).
- Situación política (estabilidad social, proyectos de desarrollo).



En cuanto a la accesibilidad del mercado elegido, se deben considerar los siguientes factores:

- Asegurarse de que el medio de transporte y el tiempo de tránsito permiten que el producto llegue a su destino en óptimas condiciones. Se debe analizar de qué manera este gasto repercute en el precio del producto.
- Regulaciones arancelarias: aranceles, impuesto y cuotas.
- Regulaciones no arancelarias: normas, permisos, normas de calidad, etiquetado, etc.
- Acceso y aceptación de los productos extranjeros en general y de los del exportador en particular.
- El control de divisas locales.

### **Posibilidades de venta en el mercado de destino**

La demanda y las ventas a largo plazo serán influenciadas principalmente por:

- La competencia, actual y futura, de los proveedores locales.
- La diferencia de precio entre los productos locales y los del exportador.
- El grado de aceptación o la resistencia del mercado a nuevos productos y servicios.

### **3.3 Pagos y divisas**

Se deben de tomar en cuenta las modalidades de pago habituales y las divisas utilizadas en el país de destino.

Es importante solicitar a los nuevos clientes que realicen los pagos por medio de cartas de crédito confirmadas e irrevocables; es preciso ser muy cuidadosos ante las tentaciones de aceptar otras promesas, en la euforia del inicio de una relación comercial

Cuando se prepara una oferta, el exportador debe utilizar los términos comerciales de la Cámara de Comercio Internacional denominados *incoterms*. La única excepción es el mercado de Estados Unidos, donde prefieren utilizar las Revised American Foreign Trade Definitions (*RAFTD*).

### **Terminos de negociacion Internacional (incoterms) de la camara internacional de comercio**

Para efectos de esta tesis, se mencionarán algunos de los términos relacionados con el lenguaje para las ventas internacionales.

#### **Antecedentes**

Los INCOTERMS fueron recopilados por primera vez en 1936, tuvo enmiendas y adiciones en los años de 1953, 1967, 1976, 1980 y la última versión en 1990, todo esto con el fin de ponerlas al día en relación con las prácticas comerciales internacionales.

Las razones para la revisión de los Incoterms en 1990 son dos básicamente:

- La primera, es adaptar los términos al creciente uso de intercambio de datos electrónicos, en la actualidad es totalmente posible facilitar los documentos para el desanamiento de mercancías y certificación de entrega de mercancías por esta vía.
- La segunda son los cambios en las técnicas de transporte, principalmente el uso de contenedores, el uso de transporte multimodal y el transporte roll on roll off con vehículos de carretera y vagones de ferrocarril en el transporte por mar a corta distancia.

Por lo que se debe indicar cuando se cotece o elabore un contrato, señalar que el Incoterm aplicado es de la versión 1990.

## Tipos de Incoterms

Al dar revisión de los términos de negociación internacional, se concluyó que era necesario presentar los términos comerciales de otra forma, con el fin de facilitar su lectura y comprensión, de ahí que se agruparan en cuatro categorías diferentes y estos son:

- E**     **EXS.** Es el único término en que el vendedor pone la mercancía a disposición del comprador en el propio domicilio del vendedor.
- F**     **FCA, FAS y FOB.** Términos en el que al vendedor se le encarga que entregue la mercancía a un medio de transporte escogido por el comprador.
- C**     **CFR, CIF, CPT y CIP.** El vendedor ha de contratar el transporte, pero sin asumir el riesgo de pérdida o daño de la mercancía o de costos adicionales debidos a hechos acaecidos después de su envío y despacho.
- D**     **DAF, DES, DEQ, DDU y DDP.** El vendedor ha de soportar todos los gastos y riesgos necesarios para llevar la mercancía al país de destino.

	GRUPO	ABREVIATURA	SIGNIFICADO
E:	Salida	EXW	Ex Works
F:	Sin pago Transporte Principal	FCA FAS FOB	Free Carrier Free Alongside Ship Free on Board
C	Con pago Transporte	CFR CIF CPT CIP	Cost and Freight Cost, Insurance and Freight Carriage Paid To Carriage and Insurance Paid to.
D	Llegada	DAF DES DEQ DDU DDP	Delivered At Frontier Delivered Ex Ship Delivered Ex Quay Delivered Duty Unpaid Delivered Duty Paid

### **3.4 Distribución del producto**

Una vez lograda la meta de la primera venta en el exterior se tiene que pensar en cómo distribuir el producto de manera permanente.

Las ventas pueden estar dirigidas a la empresa del exterior que consumen sus productos directamente, pero también puede ser que las oportunidades comerciales se incrementen por medio de distribuidores autorizados por la empresa que desea exportar, que comúnmente suelen tener un buen dominio de los mercados locales.

Si se opta por esto último, es necesario conocer la forma en que se realizan los negocios pues adaptarse a las prácticas locales puede traducirse en ventajas a favor.

La estructura del mercado local y la composición de los compradores ayudarán a determinar de qué manera se debe distribuir el producto.

Es muy importante nombrar a el o los representantes apropiados. Se debe procurar protegerse lo más posible.

## **IV. INVESTIGACION INTERNACIONAL DE MERCADOS.**

El proceso de elaboración del Plan Internacional de Mercadotecnia, implica que cuando una empresa decide introducir su producto a un mercado de exportación, requiere diferente información para asegurarse de que el producto se ajustará a las necesidades del consumidor, cumplirá los requisitos de mercado, cuantificación de la demanda, análisis de la competencia.

Se podría definir la investigación de Mercados como:

***“Técnica sistematizada de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la adecuada toma de decisiones”.***

Dado el nivel de riesgos que implica la venta de productos al exterior y la cuantía de la inversión implícita, no se puede dejar de conocer los aspectos claves del mercado al cual pretende acceder.

El objetivo primordial de la Investigación de Mercados es proporcionar información útil que, analizada en su conjunto, determina la estrategia de la empresa, no podría haber estrategia sin información.

Anteriormente, ya hablamos de los elementos generales de la exportación, ahora nos abocaremos principalmente a la elaboración de un Plan Internacional de Mercadotecnia, así como a la Investigación de Mercados que dicho plan requiere para llevarse a cabo.

Existen dos fuentes de información que se pueden utilizar para estudiar el mercado:

#### **4.1 Fuentes Primarias**

Surge de una investigación original (estudio de campo), producto de un diseño específico que responde a las necesidades exclusivas de la empresa y proporcionan información que antes no existía. Las técnicas de información primaria más comúnmente utilizadas son las encuestas con sus diferentes variables: directa, telefónica, por correo, entre otras.

#### **4.2 Fuentes Secundarias**

Se trata de información generada por otras instituciones con propósitos genéricos, entre estas se podrían citar: estadísticas de importación, exportación, producción, directorios, informes semestrales, entre otras.

Generalmente, la elaboración del Plan Internacional de Mercadotecnia, deberá comenzar por analizar los posibles mercados, a través de fuentes secundarias y con información disponible en el país de origen.

Actualmente se cuenta con una gran cantidad de bancos de información, como libros, revistas, páginas en internet, los cuales pueden proporcionar al exportador un panorama general sobre la viabilidad de ingreso a un determinado mercado.

Para realizar una investigación Internacional de Mercados, se tendrá que incluir variables que permitan conocer con mayor detalle el mercado seleccionado. Se debe de analizar la competencia, los canales de comercialización, las preferencias del consumidor, etc.

A continuación se presenta un listado de las principales variables que el empresario deberá conocer para incursionar en mercados internacionales.

#### **4.3 Comportamiento de la demanda**

- Tamaño del mercado (valor y volumen).
- Crecimiento esperado para los próximos años.
- Proporción suministrada por producción nacional.
- Proporción suministrada por importaciones.
- Factores que limitan la demanda (demográficos, económicos, etc).
- Segmentación del mercado.
- Ocupación de los nichos de mercado.
- Estacionalidad de la demanda.
- Barreras de entrada.
- Porcentaje de la demanda que proviene de clientes nuevos contra clientes anteriores.

#### **4.4 Competencia**

- Principales empresas locales y de importación.
- Participación en el mercado.
- Perfil de las empresas.
- Perfil de sus principales ejecutivos.

- Políticas de venta de la competencia (precio, márgenes, descuentos, financiamientos, etc.)
- Soporte que ofrece la competencia (servicio, garantía, etc.).
- Relación precio - calidad respecto del producto a comercializar.
- Imagen de la competencia (local y de importación).
- Fuerza de ventas de la competencia.
- Capacidad instalada contra la capacidad utilizada.
- Utilización de franquicias como forma de competencia.

#### **4.5 Producto**

- Atributos del productos
- Ventajas y desventajas del producto a comercializar.
- Soporte que requiere el producto (servicio, refacciones).
- Normas y estándares mundiales requeridos.
- Evolución del producto en los últimos años.
- Desarrollo tecnológico esperado para los siguientes años.
- Diferenciación de los productos.
- Existencia del mercado de segunda mano y el grado de importancia.

#### **4.6 Precio**

- Precio al consumidor final.
- Precio para cada nivel de intermediario.
- Márgenes de cada intermediario.
- Objetivos de la política de precios.
- Procedimiento de fijación de precios.
- Determinación del precio como estrategia de ventas.

#### **4.7 Distribución**

- Canales normales de distribución.
- Eficiencia de los canales actuales.
- Otras alternativas de distribución.

- Nivel de inventarios de cada intermediario.
- Servicios que ofrece el intermediario.
- Tiempos de entrega de cada intermediario.
- Margen de beneficio de cada intermediario.
- Existencia de sistemas de venta directa (por folleto, teléfono, correo, etc).

#### **4.8 Consumidor**

- Perfil del usuario.
- ¿Quién determina la compra del producto?.
- Fidelidad de marca.
- Proceso de decisión de compra.
- Atributos que busca el consumidor en el producto.
- Estilo de compra (impulsiva o racional).

#### **4.9 Publicidad**

- Costumbre del sector por el uso de la publicidad.
- Medios que se emplean (revista, periódico, radio, televisión, etc).
- Monto del gasto publicitario por empresa (medio x frecuencia x costo).
- Análisis del mensaje transmitido.
- Persona a la que va dirigido el mensaje.

#### **4.10 Servicio al cliente**

- Importancia como factor de venta.
- Servicios que ofrecen las distintas empresas.
- Manejo de las estrategias de venta y utilidades.
- Tipos de servicio al cliente:
  - tiempos de entrega
  - instalación
  - asesoría técnica
  - descuentos
  - servicio de postventa
  - garantía
  - refacciones.



#### **4.11 Factores Gubernamentales**

- Impuesto a la importación.
- Impuesto al consumo.
- Restricciones a la importación.
- Existencia de subsidios a los productores locales.
- Acuerdos preferenciales con otros países.

### **V. PLAN INTERNACIONAL DE MERCADOTECNIA**

La elaboración del Plan Internacional de Mercadotecnia, representa para la empresa una inversión considerable tanto en costos directos e indirectos, como en tiempo de sus ejecutivos.

Es recomendable conocer del mercado internacional aquellas variables exógenas a la empresa, en donde se requiere un esfuerzo de adaptación.

Si una empresa puede cumplir con los requisitos de: calidad, precio, normas internacionales y si existe la demanda del producto, entonces se necesitará un estudio más a fondo que considere e interrelacione una gran cantidad de variables y que culmine con un Plan Internacional de Mercadotecnia.<sup>23</sup>

Para establecer la relación entre la empresa y el exterior, es recomendable tener acceso a muestras, cotizaciones y normas internacionales. Estos puntos pueden ser cubiertos a través de los siguientes medios:

- Consejeros comerciales
- Ferias internacionales
- Espionaje comercial
- Ir directamente al mercado de estudio.

---

<sup>23</sup> El Plan de Mercadotecnia, Ed. Díaz de Santos, S.A., 1991

El éxito del Plan Internacional de Mercadotecnia, como de cualquier otro plan o investigación, depende de la correcta recopilación de datos como de su análisis y evaluación.

### **5.1 Objetivos**

- Identificar oportunidades de negocios en el mercado meta.
- Señalar como penetrar, capturar y mantener posiciones en mercados internacionales.
- Definir objetivos, políticas, programas y estrategias acordes con el mercado internacional.
- Señalar los gastos inherentes a la estrategia seleccionada.
- Especificar los ingresos probables de exportación.
- Crear planes de contingencia.

El Plan Internacional de Mercadotecnia deberá definir el tipo de consumidor hacia el cual nos vamos a dirigir y cuáles son sus características:

### **5.2 Consumidor Industrial**

- Industrias usuarias.
- Proceso de decisión de compra.
- Políticas de compras.
- Frecuencia de compra.
- Usos y costumbres del sector (visitas y demostraciones).

### **5.3 Consumidores Finales**

- Perfil del consumidor.
- Necesidades y actitudes.
- Escala de valores.
- Proceso de decisión de compra.
- Frecuencia y lugares de compra.

### 5.4 Segmentación de mercados

Para la mayor parte de los productos, el mercado meta es sólo una parte del total. Este puede subdividirse en pequeños mercados que muestran importantes diferencias entre sí, a pesar de tratarse de la misma categoría de producto.

### 5.5 Posición de producto

Se pretende la diferenciación del producto pero no con base en aspectos tangibles del producto (segmentación), sino de acuerdo con ideas preconcebidas que se insertan en la mente del consumidor por medio de variables como marca, precio, usuario, distribución, embalaje, nacionales, entre otras.

A través de la siguiente matriz se podrá definir el tipo de diferenciación que requiere el producto, por medio de la segmentación de mercados y la posición del producto.

		Diferenciación de Productos y Mercados	
		SEGMENTACION	
Posicionamiento		Definida	Indefinida
		Existente	1 Alta Estrategia (Mercado de Exclusividad)
Inexistente	3 Mediana Estrategia	4 Baja Estrategia (Mercado Masivo)	

La mayor estrategia de mercadotecnia se logra en el primer cuadrante: la empresa selecciona el segmento en el que va a actuar y además, le da una determinada posición al producto.

**ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

El cuarto cuadrante, está referido a un mercado masivo; no se atiende a un mercado definido ni se le da ningún tipo de posición al producto.

Una de las características de los mercados internacionales, es la intensidad de la competencia. Por lo regular, en un mismo mercado conviven marcas nacionales y de importación. El Plan de Mercadotecnia, deberá reflejar un análisis de la situación del posible producto de exportación en comparación con la competencia.

Uno de los aspectos más importantes, es el establecimiento de los objetivos de exportación; éstos deberán reflejar las expectativas de la empresa, las cuales surgirán de la investigación de mercados.

### **5.6 Objetivos típicos de exportación**

- Penetrar por primera vez en un mercado determinado.
- Asegurar una participación de mercado.
- Alcanzar un determinado crecimiento en el mercado meta.
- Darle una posición al producto de determinada manera.
- Incrementar la repetición de pedidos (recompra).
- Ubicarse en un determinado nicho de mercado.
- Darle mayor valor agregado al producto de exportación.
- Diversificar los clientes en el mercado meta.
- Pasar de una exportación indirecta a una exportación directa.
- Incrementar la competitividad en el mercado meta.

Los objetivos a realizar, deberán especificar claramente las cantidades concretas, períodos específicos y la ubicación geográfica detallada.

Alcanzar los objetivos, inducirá a la implementación de un programa de acción encaminado al logro de los mismos; a su vez, este programa de acción está integrado por la acción combinada de las estrategias de:

- Producto
- Precio
- Distribución
- Comunicación
- Servicio

A continuación, se presenta un listado de algunas de las estrategias de cada uno de los puntos anteriores, con el fin de elaborar una estrategia general. Cabe mencionar que dicha estrategia es el resultado final del análisis del mercado y representa la mejor opción para alcanzar los objetivos de exportación:

#### **Estrategias de mercadotecnia para el PRODUCTO**

- Poner marca propia.
- Establecer nuevos usos.
- Mejorar el empaque.
- Maquilar productos para cadenas comerciales.
- Ofrecer tamaños especiales: pequeños o extragrandes.
- Agregar cambios, modificaciones o mejoras.
- Ampliar o consolidar la línea.
- Crear una nueva gama de colores, sabores, etc..
- Incrementar su vida o eficacia.
- Rediseñar para ahorrar tiempo o dinero al consumidor.
- Comprar un producto y revenderlo.
- Exportar el producto desarmado o semidesarmado.
- Otorgar licencia para que otros lo fabriquen bajo la marca.
- Comprar derechos para fabricar y pagar regalías.
- Producir en el país de destino.

## **Estrategias de mercadotecnia para la DISTRIBUCION**

- Exportar a través de broker, agente u otro intermediario.
- Crear un Consorcio de Exportación.
- Utilizar los servicios de una Trading Company.
- Establecer un departamento de exportación en la misma empresa.
- Contratación de distribuidores especiales en el país de destino.
- Emplear franquicias.
- Eliminar intermediarios para acercarse al consumidor final.
- Procurar la venta directa al sector gobierno (licitaciones).
- Localización de nuevos canales de distribución.
- Establecer almacenes o bodegas en el país de destino.
- Vender por medio de catálogos o correo directo.
- Establecer una red de centros de servicios.

## **Estrategias de mercadotecnia para el PRECIO**

- Establecer un "precio de prestigio" para la exportación.
- Instituir un "precio de penetración" para la exportación.
- Fijar un "precio de orientación a la competencia".
- Utilizar el costo marginal como forma de cotización.
- Ofrecer descuentos especiales con el fin de obtener una distribución masiva.
- Elevar el precio para cubrir los costos de servicios de postventa.
- Reducir el precio y alcanzar el objetivo de rentabilidad por medio de volumen.
- Programar ofertas para los clientes.
- Otorgar descuentos por volumen o mezcla de los productos.
- Ofrecer productos complementarios como promoción.
- Plantear términos de pago más amplios.
- Brindar descuentos por pronto pago.

## **Estrategias de mercadotecnia para la COMUNICACION**

- Utilizar algún medio de publicidad gratuita.
- Asistir a ferias internacionales.
- Elaboración de un catálogo en varios idiomas.
- Aumentar los incentivos publicitarios a los intermediarios.
- Presentar los productos en estuches especiales.
- Ofrecer incentivos en mercancías a los compradores.
- Hacer descuentos especiales para los primeros compradores.
- Ofrecer incentivos especiales para los compradores fuera de temporada.
- Facilitar muestras gratuitas del producto.
- Realizar campañas de degustación del producto.
- Suministrar a los clientes exhibidores especiales.

## **Estrategias de mercadotecnia para el SERVICIO**

- Establecer un sistema de asistencia más rápido para emergencias.
- Asignar personal especial para clientes especiales.
- Ofrecer un sistema de mantenimiento.
- Otorgar pólizas de servicio.
- Organizar planes de financiamiento o arrendamiento para los productos.
- Elaborar programas de capacitación al cliente.
- Instituir un sistema de información para dar respuesta a preguntas específicas del cliente.

El éxito del Plan Internacional de Mercadotecnia, estará en función de la manera en que se combine adecuada, lógica y equilibradamente su mezcla de mercadotecnia.

### **5.7 Presupuesto de mercadotecnia**

Cada estrategia comercial sugerida por la empresa para actuar en algún mercado internacional, deberá ser evaluado no sólo por su lógica comercial, sino también por la viabilidad en su financiamiento, es decir, se requiere especificar y calendarizar el costo de la estrategia sugerida.

### **5.8 Proyección de ventas en el mercado Internacional**

La proyección de ventas de exportación de la empresa, deberá realizarse con especial cuidado. Esta proyección representa los probables ingresos del proyecto y es la piedra angular del análisis financiero. Esta proyección no se establecerá como una simple extrapolación de los datos conseguidos por medio de fuentes secundarias. Se trata de una simulación de negocios que considere diferentes escenarios en los puntos siguientes:

1. Oferta exportable de la empresa.
2. Tamaño del mercado meta.
3. Tasa de crecimiento del mercado meta.
4. Comportamiento de la competencia.
5. Plan de Mercadotecnia de la empresa.
6. Cartas de intención de compra por parte de los importadores.

## **IV. OTRAS MANERAS DE EXPORTAR**

La acción de exportación, se puede resumir en el hecho de vender un producto elaborado en un país, en otro diferente.

La cadena comercial productiva que se establece, desde el diseño de los productos hasta la consolidación de los mercados, no necesariamente se debe desarrollar por una misma empresa. Así el diseño del producto puede ser aportado o adquirido a una empresa, la producción puede estar a cargo de otra, la distribución puede ser labor exclusiva de una empresa distinta y las ventas se pueden encargar a una empresa destinada a este fin específico.



Los pequeños y medianos empresarios tienen la posibilidad de asociarse y de intermediar negocios que compartan en el mismo objetivo de venta.

En el ámbito nacional e internacional hay varias alternativas como podrían ser las alianzas estratégicas que en el capítulo siguiente se analizarán, e incluso los programas institucionales del Gobierno citados en el capítulo primero de esta tesis, los cuales brindan las posibilidades de unirse en el esfuerzo exportador y solucionar algunos de los problemas que plantea la distribución internacional de mercancías

# CAPITULO 3

## ALIANZAS ESTRATEGICAS

---

### I. OPCIONES DE LA EMPRESA PARA AFRONTAR RETOS

En el marco de los organismos regionales mencionados, se genera un entorno con oportunidades y amenazas para las empresas, el objetivo es hacer frente a una situación real y aprovechar las oportunidades, actuando para reducir las amenazas.

Es aquí donde surge la necesidad de encontrar opciones para afrontar con éxito los retos que la situación actual impone. Algunas de las alternativas que se proponen en esta tesis para que una empresa crezca son tres:

#### 1.1 Expandirse internamente

Aprovechar tecnologías y/o ampliar mercados; esto tiene la ventaja de que las empresas se pueden controlar de manera muy efectiva, sin embargo el crecimiento depende de mercados sólidos, buenos márgenes de utilidad y de contar con recursos humanos cada vez mayores y bien capacitados; tiene el riesgo de volverse inflexible a los cambios del entorno. Esta alternativa, fue utilizada en gran medida en los años 70's.

#### 1.2 Crecer a través de adquisiciones y fusiones

Una de las opciones mas acogidas en los 80's, que requiere de grandes sumas de efectivo y excelentes utilidades. Corren el riesgo de generar un apalancamiento excesivo, además del problema del cambio de cultura corporativa para la empresa adquirida.

### 1.3 Las Alianzas

Aprovechan recursos valiosos y ventajas competitivas en formas nuevas e innovadoras, con relativa rapidez y poco efectivo, aunque requieren de métodos nuevos y poco conocidos de administración (década de los 90's).

Debemos de tomar en cuenta, que hoy en día, se vive con cambios rápidos en los mercados, en las tecnologías, en los ciclos de vida de los productos y en la competencia, las alianzas se están convirtiendo en una buena opción de crecimiento.

## II. LAS ALIANZAS INTERNACIONALES

Las alianzas entre empresas son uno de los fenómenos empresariales de mayor actualidad. Una alianza puede ser el procedimiento específico seguido por una empresa para entrar en un mercado extranjero, de la mano de una empresa local con la que comparte recursos y experiencias y, lo que es más importante, de la que puede aprender modos de hacer.

La alianza puede ser el camino para que una empresa pueda penetrar en un mayor número de mercados internacionales, pasando de local a global, en un plazo más breve de tiempo.

Se podría decir también, que la alianza es un medio para recuperar una posición perdida en los mercados, tanto locales como internacionales. Esta es una cuestión importante ya que afecta a la capacidad de competitividad de la empresa en un país<sup>24</sup>.

En épocas de alto cambio tecnológico, de incertidumbre acerca de la evolución futura de la demanda o de aparición de nuevos competidores internacionales de

---

<sup>24</sup> Porter Lynch, Robert. Guía de las Alianzas en los Negocios, Compañía editorial Continental, S.A. de C.V., México, 1995

bajo costo, una empresa con dominio histórico de un mercado local puede perder esta posición, simplemente porque aparecen en el escenario nuevos competidores, en muchas ocasiones, extranjeros.

Ante estas situaciones se busca una solución inmediata al problema, como podría ser la protección arancelaria o políticas específicas para la industria, esto no sigue siendo más que una solución a corto plazo que podría traer consigo problemas para otros sectores.

En el fondo el problema de estas empresas recae en la pérdida de las ventajas con las que anteriormente contaban para poder servir al cliente con mayor eficacia que otras empresas extranjeras.

El siguiente paso es, no plantear medidas temporales que no solucionan el problema, sino que cada empresa estudie los pasos a seguir para recuperar la posición perdida.

La experiencia de algunas empresas muestra que esta posición perdida sólo podrá recuperarse mediante fuertes inversiones, en nuevas plantas de producción, la adquisición de nuevas tecnologías, la búsqueda de nuevos segmentos de consumidores o la internacionalización decidida de la empresa. Ante estas opciones, la empresa puede carecer de los recursos necesarios para recuperar la capacidad competitiva perdida. Ante estas situaciones, una alianza orientada a lograr estos recursos tiene sentido, "las alianzas surgen en muchas ocasiones, como una respuesta ante un cambio de condiciones competitivas en el sector en el que opera una empresa".

Uno de los cambios surgidos en numerosos sectores es la globalización de los mercados y, por tanto, la necesidad de internacionalización de las empresas<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> La internacionalización de la empresa Jordi Canals. Ed. Mc. Graw Hill, España 1994

La alianza no es la única opción que una empresa tiene ante sí. Es una más, pero cuando se utiliza adecuadamente puede arrojar resultados favorables con una inversión de recursos razonables. Las alianzas no constituyen una panacea universal. El porcentaje de fracasos de las alianzas suelen ser alto, entre el 50 y 100%.

En general, podemos definir las alianzas como: "aquellos acuerdos entre empresas para compartir recursos, capacidades o actividades, con el propósito del mutuo aprendizaje y la mejora de la posición competitiva de ambas empresas".

La razón por la que dos empresas desean compartir recursos o capacidades es simple: si cada empresa tuviera que hacerlo por separado, independientemente, no podría hacerlo, o lo haría en un plazo de tiempo mucho mayor. Hoy en día, cuando nos enfrentamos ante un mundo económico y empresarial en donde el tiempo es de suma importancia, la respuesta ante los sucesivos retos es muy importante y las alianzas facilitan, en parte a esta rápida respuesta.

Algunos de los Beneficios y Costos que representan las alianzas, los podemos observar en el cuadro que a continuación se presenta:

<b>Beneficios</b>	<b>Costos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adquisición de capacidades:</li> <li>• Tecnología</li> <li>• Producción</li> <li>• Mercados locales</li> <li>• Lograr economías a escala y alcance</li> <li>• Disminuir los costos de entrada</li> <li>• Aprender del y con el socio</li> <li>• Reducción del riesgo en desarrollo de nuevas tecnologías</li> <li>• Moderar la rivalidad en el sector</li> <li>• Acelerar el desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Acelerar la diversificación hacia nuevos negocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección y coordinación de la alianza: exige tiempo y esfuerzo de muchas personas</li> <li>• Recursos a aportar</li> <li>• Incertidumbre acerca de los resultados para la propia empresa y para el socio</li> <li>• Riesgo de un empeoramiento de la propia posición competitiva</li> <li>• Resultados a compartir</li> </ul>

## 2.1 Ventajas

- Las alianzas permiten la captación rápida de los recursos que la empresa carece a un costo en principio inferior a los que se daría si la empresa pretendiera lograr los mismos recursos sola.
- La adquisición de recursos es particularmente válida en el caso de comercio exterior, en los que la entrada rápida en un país extranjero pueda ser necesaria para lograr una buena posición en el mercado. Esta razón explica el rápido crecimiento de las alianzas entre empresas de distintos países en los últimos años.
- La alianza plantea como un procedimiento para aprender de la empresa asociada y mejorar productos, procesos, sistemas y técnicas de gestión. Este aprendizaje es, lógicamente, mayor cuando las empresas son diferentes y, por consiguiente, existen mayores posibilidades de lograr complementariedad.
- En el caso de alianzas orientadas al desarrollo de nuevas tecnologías, los acuerdos entre empresas reducen el costo de desarrollo o de entrada de nuevos productos o negocios, al mismo tiempo que disminuye el costo de un posible fracaso. Además de la reducción del costo, puede también disminuir el riesgo de fracaso, especialmente si los recursos combinados de ambas empresas son superiores a los de cada empresa considerada individualmente.
- Las alianzas pueden ser un buen procedimiento, tanto desde un punto de vista técnico como legal, para moderar la rivalidad existente o crear situaciones de cuasi monopolio, en cuyo caso la alianza debería impedirse por atentar contra la libre competencia. Sin embargo, cuando ésta se queda garantizada, la alianza entre empresas que no compiten directamente por los mismos clientes potenciales puede ser beneficiosa para las dos empresas, así como para sus clientes.

## 2.2 Desventajas

- Las alianzas pueden degenerar en un aumento posterior de la rivalidad al no existir el clima de entendimiento adecuado entre los socios, cerrando las puertas a posibles acuerdos futuros entre las empresas. Esto suele suceder cuando existe incertidumbre acerca de los resultados de alianza y del impacto que estos resultados tendrán en las empresas que forman parte de ella. El problema radica en saber si la relación costo/beneficio de la alianza será similar para las dos o más empresas de una alianza, o si una de ellas tendrá ventajas sobre la otra.
- La dirección de la alianza exige una fuerte dedicación de los responsables inmediatos, así como de los directivos de las empresas asociadas. Los procesos suelen ser más lentos, la toma de decisiones más compleja y la convivencia puede encarecerse con mayor facilidad, es decir, el proceso de dirección de la alianza se vuelve más costosa. No debemos de dejar de tomar en cuenta que los costos se pueden reducir si, al diseñar la alianza, las empresas asociadas designan responsables que asuman sus deberes y, al mismo tiempo, establezcan sistemas de control que, sin ahogar la iniciativa de los responsable, les permitan seguir la evolución y los resultados de la alianza.
- Al plantear una alianza la empresa debe evaluar si le conviene compartir recursos críticos con otra empresa, ya que se podría dar el caso, de que la otra empresa asociada consiga recursos valiosos que antes no tenía, además de conseguirlos de manera rápida.

Al analizar algunas de las ventajas y desventajas que nos presentan las alianzas, la empresa tiene que optar por lograr ciertos objetivos sola, lo cual le llevará tiempo y le supondrá recursos, o bien, cooperar con otra empresa que le puede facilitar algunos recursos de los que carece, aunque ello le suponga ceder recursos críticos para ella.

### **III. ELECCION DE UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO**

Es importante considerar los riesgos y ventajas relativas de las diferentes opciones.

Los parámetros de beneficio son, entre otros:

- Participación en el mercado.
- Diversificación de mercados o productos.
- Flujo de efectivo.
- Crecimiento organizacional.

Algunos de los riesgos pueden ser:

- Políticos.
- Monetarios.
- Tecnológicos.
- Legales.
- De mercado.

La relación riesgo-beneficio tiene grandes variaciones de una compañía a otra, de un mercado a otro y de una industria a otra, por lo que se debe considerar el escenario que con más precisión describa la interacción entre la compañía, la ventaja competitiva, los clientes y el valor de las distintas estrategias.

### **IV. TIPOS DE ACUERDOS COOPERATIVOS**

Las fuerzas que mueven la competencia en un sector industrial, son principalmente: La industria productiva que junto con otros oferentes conforman la competencia; los proveedores y compradores con su fuerza de negociación; así como la amenaza de nuevos ingresos de competidores potenciales; o productos y/o servicios sustitutos.



Los acuerdos cooperativos se generan y desarrollan en este entorno, encontrándose una gran variedad de ellos en función del tipo de interrelación que mantienen las fuerzas mencionadas, existiendo dos tipos básicos:

*Horizontales*, también llamados Alianzas Estratégicas

*Verticales*, también llamados Redes Estratégicas

#### **4.1 Alianzas Estratégicas**

También llamadas Acuerdos Cooperativos Horizontales; se caracterizan por la alianza entre competidores en el mercado, para obtener un beneficio mutuo. En el acuerdo no participan directamente ni proveedores ni clientes.

Por el hecho de estar involucrados competidores, implican que exista una problemática muy específica para su instrumentación.

#### **4.2 Redes Estratégicas**

Son los Acuerdos Cooperativos Verticales y reciben este nombre porque integran en la alianza a proveedores y/o a clientes de la cadena de producción y comercialización.

En este tipo de alianzas se busca la complementariedad entre los factores que participan en el mercado, sin necesidad de que una sola empresa se integre en forma vertical para aprovechar ventajas de estos esquemas de crecimiento, son la inversión y el riesgo que conllevan para una sola compañía.

Estos acuerdos se refuerzan ya que "durante los últimos 50 años, los bienes/servicios de proveedores externos se han triplicado (de 20% a 60%, respecto al precio total de venta). La integración vertical se ha reducido en forma significativa"<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> Burt Norquist, Anklesaria. "Zero Base Pricing", Chicagi, Ill, Probus Publishing Co., 1990)

Por su característica de complementariedad, más que de competencia, son de hecho una instrumentación natural.

## V. ALIANZAS ESTRATEGICAS

Para efectos de facilitar el manejo y comprensión, se englobarán dentro del término de Alianzas Estratégicas tanto a los Acuerdos Cooperativos Horizontales como a los Verticales.

### 5.1 Definición

Acuerdos Cooperativos en los que dos o más empresas se unen para lograr *ventajas competitivas* que no alcanzarían por si mismas a corto plazo son gran esfuerzo.

Para participar con éxito en un mercado, el poseer una o más ventajas competitivas, es un factor determinante. Algunas de éstas ventajas son:

- Producto (calidad)
- Precio
- Calidad
- Servicio
- Crédito a clientes
- Diseño
- Imagen
- Información.

### 5.2 Características Esenciales

En las Alianzas Estratégicas las empresas cooperan por una necesidad mutua y comparten riesgos con el fin de alcanzar un objetivo común a largo plazo.

#### 1. Criterios para clasificar a una alianza como estratégica:

- Que alcance metas estratégicas.
- Que reduzca riesgos y los resultados positivos aumenten.
- Aprovechar recursos valiosos.

Las alianzas representan una parte de la extensión de una empresa; no se trata de algo interno o externo, sino de algo íntimamente conectado.

## 2. Factores determinantes

- Que exista un engranaje operativo firme entre aliados.
- Que exista un real interés en el futuro del aliado (si el gana, yo gano).
- Considerarse como un asunto estratégico; de largo plazo y con ventajas competitivas significativas.
- Que exista un compromiso y apoyo real por parte de los altos ejecutivos.
- Que exista un estilo de interacción en la administración altamente colaborador y de coordinación.

### 5.3 Impacto en la Planeación Estratégica de la empresa

Al considerar la realización de una Alianza Estratégica, las empresas involucradas deben tomar muy en cuenta el impacto que ésta tendrá en la Planeación Estratégica de las mismas, para adecuarlas a su nuevo esquema de crecimiento que puede darse a través de los siguientes mecanismos:

- Alianzas con competidores.
- Inversiones conjuntas o gastos reducidos.
- Compartir riesgos.
- Reducir tiempo de respuesta y de adaptación al mercado considerando tendencias y acciones de la competencia.
- Obtener ventajas competitivas como precio, calidad, servicio, financiamiento, diseños diferenciados.
- Reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.
- Concentración en las áreas de especialidad.

Las Alianzas Estratégicas se deben considerar, ya que existen algunos problemas con los que una empresa vive día con día, algunos de estos son:

- Contar con productos competitivos a través de calidad, precio, diferenciación y/o posicionamiento.
- Pérdida de ventajas competitivas.
- Necesidad de adecuación de tecnología.
- Diversificar riesgos.
- Saturación o pérdida de mercado.
- Recursos limitados para el crecimiento.
- Altos costo de producción.

#### **5.4 Beneficios de las Alianzas Estratégicas**

Las Alianzas Estratégicas, tienen como principales beneficios los siguientes:

- Capacidad para crear nuevos productos.
- Reducción de costos.
- Incorporar nuevas tecnologías.
- Penetrar nuevos mercados.
- Desplazar competidores.
- Sobrevivencia en un mercado mundial muy competitivo.
- Generar más utilidades para reinversiones.
- Responder oportunamente a cambios en la demanda.

#### **5.5 Ventajas**

Algunas de las ventajas de las Alianzas Estratégicas son:

- Sinergias, al combinar lo mejor de varias empresas.
- Operaciones más rápidas, sobre todo si se asocian grandes con pequeñas.
- Aprovechar mayores oportunidades al compartir riesgos.

- Transferencia de tecnología entre compañías para mantener una posición competitiva en mercados separados.
- Amarrar a sus competidores en su mercado sin tener que invertir demasiado para ganar la batalla.
- Ventajas en el mercado como incrementos en ventas al adquirir mayor conocimiento de mercado, acceso a nuevos mercados, nuevos canales de distribución y contacto más directo con los clientes.
- Aportaciones de capital para desarrollo de mercados y/o tecnología.
- Se mantiene el capital individual de los socios en la empresa.

## 5.6 Desventajas

### ***Competencia***

En general se establece que las empresas involucradas no podrán competir directamente con la alianza, aunque en la práctica esta posición estratégica puede modificarse en el futuro.

La tecnología derivada de una alianza, salvo que se proteja adecuadamente, podrá utilizarse en el futuro por unos de los socios para su beneficio o en otra alianza con uno de los principales competidores.

Para salvar esta problemática lo importante es desarrollar confianza plena entre las partes, considerando la cautela inicial.

### ***Riesgos Insuperables***

El éxito de algunas alianzas dependen de factores que pueden no concretarse, como es el caso del desarrollo tecnológico, que si no se logran no hay alianza.

### ***Giros Estratégicos***

Hay alianzas que se crean cuando 2 compañías reconocen que tienen sus debilidades y habrán de complementarse con las fortalezas de la otra; una vez superadas las debilidades el apuntamiento de la alianza se desvanece y puede diluirse para terminar la alianza.

### ***Efectividad en las operaciones***

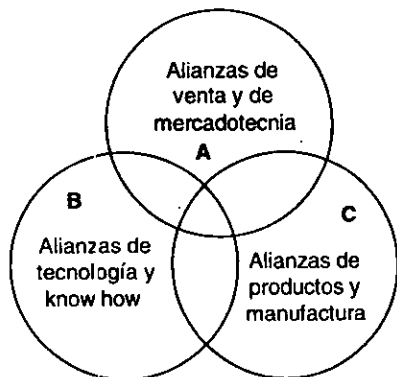
Una vez diseñadas las estrategias, su éxito depende de la efectividad de los administradores encargados de la operación práctica, si se selecciona a un mal administrador, la alianza fracasará.

El principal problema operacional es que los altos ejecutivos no tienen una idea clara de lo sofisticado que puede ser el proceso operacional.

## **5.7 Tipos de alianzas**

Una alianza se define mejor por su propósito que por sus componentes o su estructura, en todas las alianzas existen tres patrones básicos relacionados con mercados, productos y tecnologías; prácticamente todas las alianzas se derivan de una o más combinaciones de estos tres elementos como se puede observar en la siguiente figura:

- A. Convenio conjunto de mercadotecnia, revendedores que añaden valor.
- B. Alianzas de adquisiciones - proveedores, producción o manufactura conjunta.
- C. Desarrollo de tecnología, investigación conjunta de Universidad / Industria.



- A/B Alianzas de productores / distribuidores  
Alianzas de compradores proveedores  
Alianzas de economía a escala  
Convenios de mercadotecnia
- A/C Alianzas para distribuir riesgos  
Alianzas relacionadas con escisiones (rompimiento)
- B/C Alianza de investigación y desarrollo / comercialización  
Desarrollo de nuevos productos y procesos
- A/B/C Integradores de sistemas  
Franquicias de detallistas  
Licencias cruzadas.

A través del tiempo, muchas compañías tienden a desarrollar alianzas multidimensionales con diversos fines, cuando esto sucede la relación tiende a estar cimentada con más firmeza debido a que se genera con mayor interdependencia, lo cual realmente viene a constituir una ampliación de la corporación.

A continuación se analizan en base a sus patrones y diseños:

### **Alianza de Mercadotecnia**

Este tipo de alianzas utiliza el sistema de distribución de una compañía para incrementar las ventas de un socio que provee un producto o servicio, pero carece de un mecanismo de distribución efectivo y una buena fuerza de ventas.

Su propósito estratégico es incrementar las ventas sin tener que hacer nuevas inversiones o incrementos substanciales en costos indirectos, las utilidades habrán de incrementarse considerablemente.

Al ingresar a nuevos mercados la alianza logra la lealtad de la clientela como una protección contra posibles incursiones de la competencia; aproximadamente la tercera parte de las alianzas distintas a franquicias se orientan hacia la mercadotecnia.

### **Alianzas sobre productos**

Pueden ser de dos tipos:

1. Enlace de compradores con sus proveedores
2. Asociaciones de manufactura conjunta

#### *Enlace de compradores con sus proveedores*

Cuando se enlaza a compradores con sus proveedores, es para obtener entregas oportunas, mejorar calidad y reducir costos.

Los gerentes de adquisición de materiales han descubierto que pueden aumentar la calidad, reducir el desperdicio y reducir los costos de un 5% a un 10% al celebrar contratos de largo plazo con sus proveedores.

#### *Asociaciones de manufactura conjunta*

En las asociaciones de manufactura conjunta, por razón de costos de escala, tiene sentido económico construir una planta con gran capacidad, donde no será posible que la demanda de una sola compañía pueda absorber la capacidad productiva total.



## **Alianzas para el desarrollo de tecnología**

El desarrollo y aplicación de tecnología nueva tiene riesgos y es costosa. Cuando se requiere para el desarrollo de productos u otras tecnologías, las cuales requieren de un capital mayor del que una empresa dispone, son muy convenientes los *joint ventures*<sup>27</sup> y las sociedades con aportaciones de capital.

Se estima que un 25% de las alianzas distintas a las franquicias están orientadas a investigación y desarrollo.

Una alianza de tecnología-mercadotecnia constituye una muy buena opción para que una compañía pequeña de tecnología ingrese al mercado; de hecho las empresas pequeñas pueden desarrollar tecnologías a menor costo que las grandes, aunque también se debe considerar que los costos para iniciar la producción y sacar el nuevo producto al mercado podrán superar los costos de desarrollo de tecnología.

## **Alianzas de investigación y desarrollo de productos**

Se utilizan para reducir el riesgo de desarrollar una nueva tecnología y aplicarla al desarrollo de productos o de procesos. En una *joint venture* conjunta de investigación, que en ocasiones incluye una universidad, los resultados de la investigación se comunican entre los socios.

Para el caso de un *joint venture* de desarrollo de productos, es usual tener 2 ó 3 compañías que comparten los derechos de vender el producto.

## **5.8 Problemática de las alianzas estratégicas**

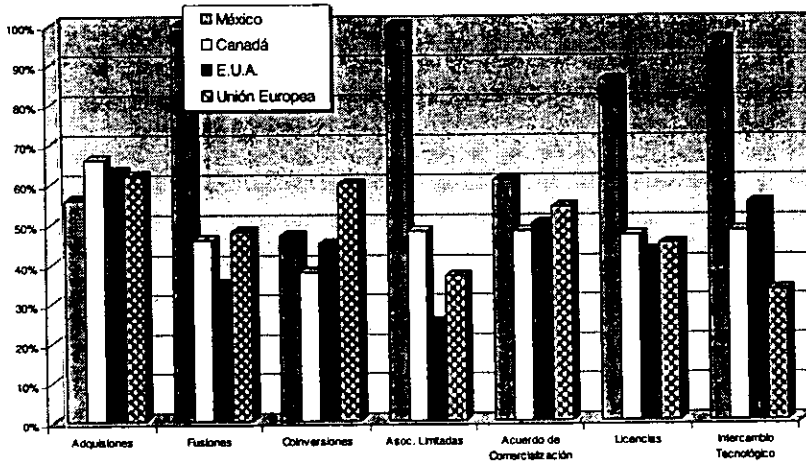
A nivel mundial las alianzas han tomado un papel muy importante, el análisis de sus tendencias y de su problemática general es de mucha utilidad, esto es con el fin de no cometer los mismos errores, motivo por el cual muchas empresas han fracasado al adoptar una alianza estratégica como solución a una problemática.

---

<sup>27</sup> Joint Venture: inversión conjunta o coinversión, es un acuerdo contractual entre dos o más empresas que aportan capital u otro tipo de activos para crear una nueva empresa

## Grado de éxito de las alianzas por región

Un estudio realizado por el centro de Estudios Económicos del Sector Privado y "The Conference Board", Nueva York 1994, arroja las siguientes cifras para mostrar el grado de éxito de las alianzas de México, Estados Unidos, Canadá y países europeos:



CEESP - The Conference Board - New York

Como se puede observar en la gráfica anterior, para el caso de México las que tuvieron éxito en todos los casos, fueron las Fusiones y las Asociaciones limitadas, seguidas por las de Intercambio Tecnológico con un 96% de casos exitosos, por las Licencias un 86% y por los Acuerdos de Comercialización con un 61%; las adquisiciones tuvieron un grado de casos de un 56%.

Las que representan menos de un 50% de casos exitosos fueron las Coinversiones con un 47% de casos exitosos.

Se observa que México, ha sido un campo fértil para las alianzas, comparado con los demás países, como lo muestra el hecho de que sólo en el caso de las Adquisiciones estuvo abajo de los demás países y en el caso de las Coinversiones supera la Unión Europea, pero se está por encima de Canadá y Estados Unidos.

En términos generales, salvo el caso de Intercambio Tecnológico, se observa que los países con mayor grado de éxito en las alianzas son los de la Unión Europea, seguidos por Canadá.

Se espera que para 1998, se concreten otros acuerdos comerciales con otros países, lo que generará buenas oportunidades de realización de alianzas estratégicas para las empresas mexicanas.

### **Causa de Fracaso**

El problema básico para el fracaso de las alianzas es la mala comprensión e interpretación de sus principios o fundamentos; existen cuatro factores fundamentales por lo que no hay esa comprensión:

- 1<sup>a</sup>. La ausencia de modelos y procesos sistemáticos.
- 2<sup>a</sup>. La inexistencia de una visión compartida desde la concepción hasta su implantación.
- 3<sup>a</sup>. Evaluaciones y diagnósticos inadecuados.
- 4<sup>a</sup>. La falta de intervención de los encargados de la administración de las operaciones desde las negociaciones.

No han existido modelos sistemáticos, ni procesos que puedan enlazar la teoría con la práctica, la estrategia con la operación, la estructura con la instrumentación y la misión con la responsabilidad, en pocas palabras: *No se sabe llevar a cabo lo acordado.*

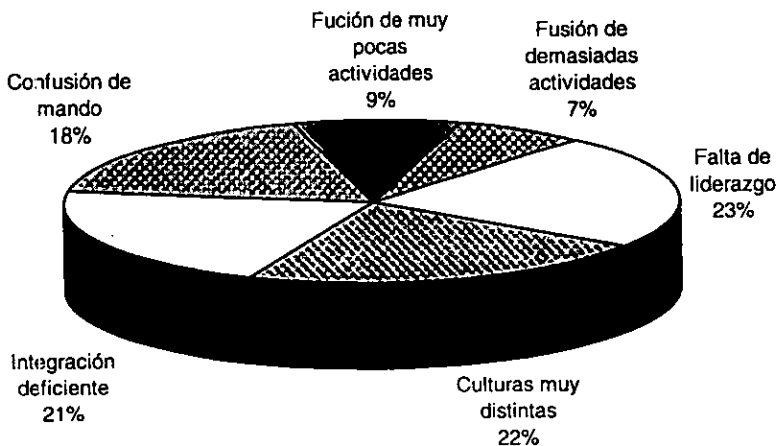
Con frecuencia dentro de las alianzas participan muchos técnicos (abogados, contadores, analistas financieros, entre otros), negociadores y encargados de la implantación diaria y el problema es que cada uno de ellos visualiza la alianza desde su perspectiva muy particular, lo que dificulta el éxito de la misma.

### Fallas del Proceso

En la gráfica que a continuación se presenta, se muestran las fallas de proceso ocurridas en las alianzas estratégicas, según los resultados del estudio antes mencionado:

Más del 40% de las fallas de proceso se refieren a la ambigüedad al momento de llevar a la práctica los acuerdos de manera operativa (liderazgo y confusión de mando).

Otro tanto se refiere a la dificultad de acopiar dos realidades diferentes entre empresas (cultura e integración).



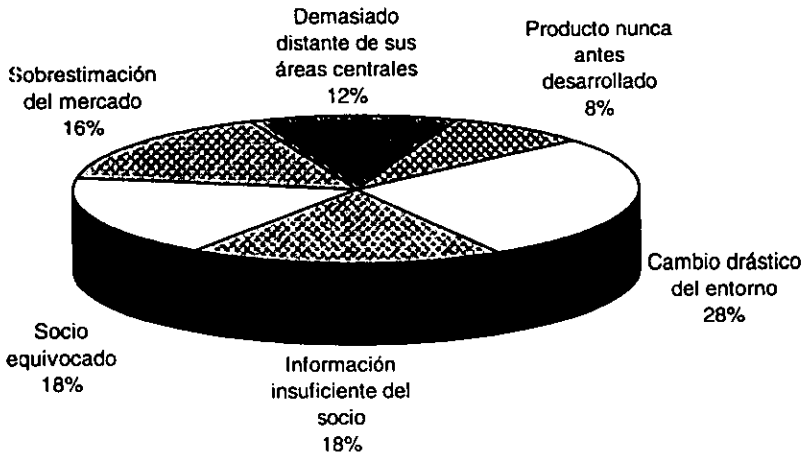
CEESP - The Conference Board, New York, Junio 1994

## Fallas Lógicas

En la gráfica siguiente se observa la gráfica que analiza las fallas lógicas en las que incurrieron los encuestados cuando no tuvieron éxito en las alianzas:

Más del 36% de los casos de fracaso tuvieron que ver con aspectos relacionados con el socio.

En relación a problemas de información, casi el 35% de los casos tuvieron mala información ya sea del mercado o la proporcionada por el socio, y si se incluyen los cambios en el entorno, que tal vez se pudieron haber incluido en los informes, el porcentaje se eleva a más del 60%; de ahí la importancia de una buena información.



CEESP - The Conference Board, New York, Junio 1994

## **Reglas básicas**

En síntesis, se podrían mencionar algunos de las reglas básicas que como tales NO se deben poner en práctica, ya que representan al menos el 80% de los casos de fracaso en una alianza, estos son:

1. Sembrar las semillas de destrucción antes de que se firmen los contratos legales.
2. Concentrar atención en lo periférico y no en los problemas principales.
3. Negociar el trato "estilo seis rifles": listos, apunten, fuego.
4. No poder obtener el compromiso y el apoyo de los altos ejecutivos y de los ejecutivos medios.
5. Cerrar el trato sin planeación operativa.
6. No mantener un entorno de "ganar-ganar".

## **VI. EMPRESAS INTEGRADORAS**

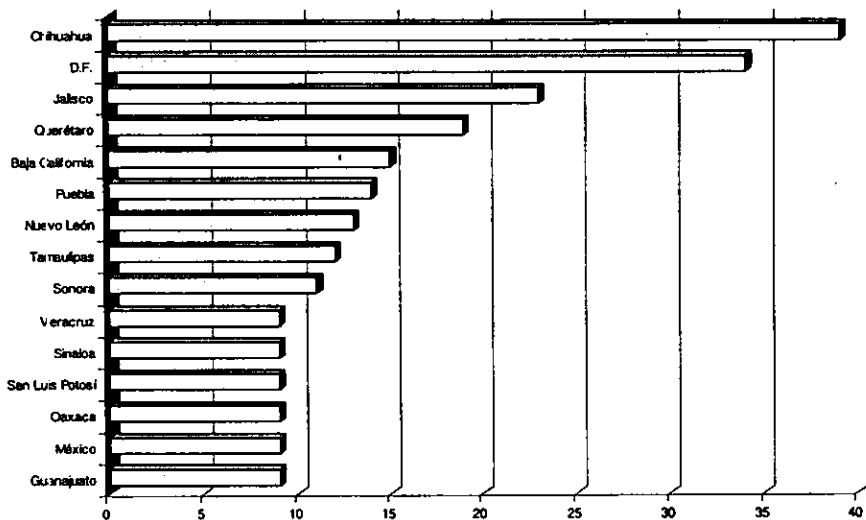
### **6.1 Antecedentes**

Las Empresas Integradoras, fueron creadas con el objetivo de ofrecer a las pequeñas y medianas empresas una fórmula para hacer frente a los retos y oportunidades que impone la apertura comercial, así como la globalización de los mercados, la SECOFI, conjuntamente con la SHCP y NAFIN, diseñaron el esquema de empresa integradora, inspirada en el modelo italiano. Dicho esquema se incorporó en los Instrumentos y Líneas de Acción del Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana (1991-1994).

El esquema de empresa integradora, es el primer esfuerzo por parte del gobierno federal por fomentar la cooperación y las alianzas estratégicas entre pequeñas y medianas empresas.

Además, se estableció una normativa específica para la empresa integradora, mediante decreto presidencial, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 7 de mayo de 1993. Después de dos años de la experiencia en la promoción de la figura de la empresa integradora, se realizaron modificaciones al decreto original, las cuales se publicaron en el Diario Oficial de la Federación el 30 de mayo de 1995. Asimismo, el 30 de marzo de 1996, la SHCP publicó la resolución que otorga facilidades administrativas a las Empresas Integradoras.

La presencia de las Empresas Integradoras en México, ha ido tomando fuerza conforme se dan a conocer los beneficios y sus características; a mayo de 1998, SECOFI reporta la existencia de 284 Empresas Integradoras en toda la República Mexicana, Chihuahua encabeza la lista con 39 empresas y después le sigue el Distrito Federal con 34; en la siguiente gráfica podemos observar a los principales Estados que cuentan con Empresas Integradoras:



El Programa de Política Industrial y Comercio Exterior 1996-2000, incorpora el fomento a las Empresas Integradoras, considerando que el agrupamiento de empresas contribuye a la integración de cadenas productivas. Además, permite combinar las ventajas de las economías de escala de las grandes empresas con la velocidad y flexibilidad de respuesta de las de menor tamaño; elementos esenciales para aprovechar las oportunidades que ofrecen los mercados internacionales.

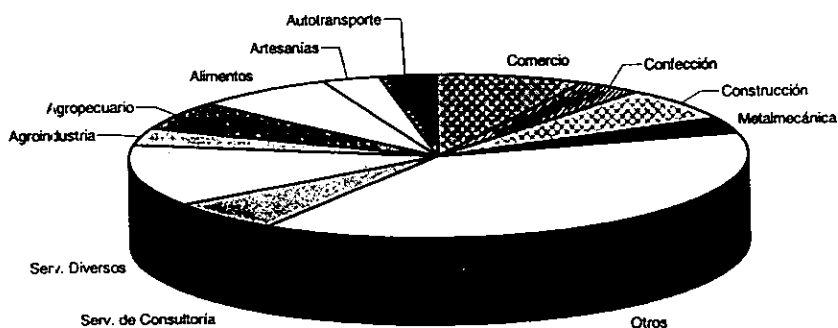
Algunas de las actividades que actualmente realizan las Empresas Integradoras en la República Mexicana son las siguientes:

- Acuicultura
- Agroindustria
- Agropecuario
- Alimentos
- Apicultura
- Ind. Petrolera
- Informática
- Joyería
- Laboratorios
- Medio Ambiente



- Artes Gráficas
- Artesanías
- Autotransporte
- Avícola
- Comercio
- Confección
- Construcción
- Cuero y calzado
- Curtiduría
- Editorial
- Eléctrica y electrónica
- Fabricación de Muebles
- Farmacias
- Ind. del Vidrio
- Ind. Llantera
- Metalmecánica
- Minería
- Piscícola
- Plásticos
- Porcícola
- Química
- Restaurantes
- Serv. Automotrices
- Serv. de Consultoría
- Serv. de Farmacia
- Serv. Médicos
- Serv. Publicitarios
- Telecomunicaciones
- Textil.

A continuación se muestran las principales actividades que desempeñan las Empresas Integradoras:



## **6.2 Definición**

La Empresa Integradora es una empresa de servicios especializados que asocia unidades productivas con personas físicas o morales preferentemente de escala micro, pequeña y mediana.

## **6.3 Marco Legal**

El decreto que promueve la organización de estas empresa, como anteriormente se menciona; fue publicado en el Diario Oficial de la federación el 7 de mayo de 1993, y sufre modificación publicada en el mismo el 30 de mayo de 1995.

El organismo encargado de otorgar la autorización correspondiente para que las empresas sean inscritas en el Registro Nacional de Empresa Integradoras es la SECOFI.

Cabe señalar que dicho decreto tiene por objeto: promover la creación, organización, operación y desarrollo de Empresas Integradoras de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, cuyo propósito sea realizar gestiones y promociones orientadas a modernizar y ampliar la participación de las empresas de estos estratos en todos los ámbitos de la vida económica nacional.

El Ejecutivo Federal por conducto de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, en coordinación con los gobiernos de los estados y la banca de desarrollo y, en concertación con los organismos empresariales, fomentará la creación, organización, operación y desarrollo de Empresas Integradoras.

## **6.4 Objetivos**

En términos generales y de acuerdo a las modificaciones al Decreto, "el esquema de integración de empresas persigue la eficiencia en el proceso de producción sobre la base de pequeñas escalas productivas de integración horizontal, con el objeto de obtener bienes y servicios de calidad y precio competitivo, lo que favorece la concurrencia al mercado de exportación". Cabe mencionar que se permite la participación de empresas de diferentes actividades económicas que tengan un proyecto de negocio común.

En términos más específicos sus objetivos son:

1. Elevar la competitividad de los productos fabricados por los socios, para lograr mayor productividad, mejorar la calidad y reducir los costos.
2. Inducir la especialización de las empresas participantes en algunas de las diferentes etapas del proceso productivo, apoyándose en la empresa integradora en materia de administración, compras y otras actividades comunes.
3. Consolidar una presencia en interno e incrementar su participación en el de exportación al contar con una mayor capacidad de oferta conjunta.
4. Mayor capacidad de negociación en los mercados de materias primas, insumos, tecnología, productos terminados y financieros.

## **6.5 Funciones de las Empresas Integradoras**

Las Empresas Integradoras podrán prestar servicios altamente especializados a las empresas asociadas en los siguientes aspectos:

### **Tecnológicas**

Se refiere a facilitar el uso sistemático de la información técnica especializada, de equipo y maquinaria moderna, laboratorios científicos y tecnológicos, con el objeto de elevar la productividad y calidad de los productos de las empresas integradas. Las principales funciones dentro de esta área se pueden resumir de la siguiente manera:

- Adquisición, adaptación, asimilación en innovación tecnológica requerida en los mercados internacionales.
- Planeación del proceso productivo.
- Instalación de laboratorios para la investigación y desarrollo, los que podrán realizar desarrollo de prototipos; diversificación y desarrollo de nuevos productos, así como pruebas de resistencia de materiales y control de calidad.
- Subcontratación para implantar tecnologías especializadas.
- Adopción de programas continuos de calidad.

### **Promoción y Comercialización**

Se refiere a los esfuerzos por incrementar el mercado actual y potenciales de exportación de las Empresas Integradoras, así como para disminuir los costos de distribución, mediante la consolidación de ofertas, elaboración conjunta de estudios de mercado y catálogos promocionales y la participación en ferias promocionales.

- Búsqueda de mercados tanto nacionales como de exportación.
- Aplicar técnicas de publicidad y mercadotecnia para la venta de sus productos.
- Elaboración de catálogos promocionales.
- Participación en ferias y exposiciones.

### **Diseño**

Contribuir a la diferenciación de los productos de las Empresas Integradoras, así como para mejorar su competitividad mediante innovaciones, elementos de originalidad y mejoras en los productos. Las principales funciones son:

- Acceso a servicios especializados de diseño.
- Desarrollo de diseños novedosos, útiles y con calidad que satisfagan las necesidades del consumidor para lograr mayor penetración en los mercados.

- Contar con servicios de información sobre las tendencias de la moda, tanto en el país como en el exterior.
- Incorporación de diseños en sus procesos productivos que den como resultado productos altamente competitivos.
- Selección de diseños de vanguardia.

### **Subcontratación**

Tiene como finalidad el complementar cadenas productivas y apoyar la articulación de diversos tamaños de planta, promoviendo la especialización, así como la homologación de la producción, y en consecuencia, una mayor competitividad. Las principales funciones son las siguientes:

- Lograr la integración y complementación de cadenas productivas.
- Integrar empresas de menor tamaño con las de mayor escala, para evitar integraciones verticales excesivas.
- Contar con servicios de ingeniería especializada, para promover la venta de procesos industriales.
- Buscar la homologación de la producción de los subcontratistas.
- Orientación sobre las demandas actuales y futuras de contratistas potenciales.
- Desarrollar los perfiles de subcontratación requeridos por otras empresas.
- Consolidación de las ofertas para la fabricación de partes, piezas y componentes.

### **Financiamiento**

Promover la obtención de financiamiento, ante los diversos intermediarios financieros, en condiciones de fomento a efecto de favorecer el cambio tecnológico de productos y procesos, capacitación, asesoría técnica, medio ambiente, calidad total y de seguridad total con el fin de incrementar la productividad. Las principales funciones son:

- Gestionar por cuenta de los socios la obtención de créditos bancarios.
- Diseñar alternativas novedosas de financiamiento.
- Orientación sobre las diferentes opciones para mejorar su posición financiera.
- Promoción y formación de coinversiones y de alianzas estratégicas.

### **Actividades en Común**

Se refiere a la elaboración de funciones que eviten el intermediarismo y permitan a las empresas asociadas la adquisición de insumos, maquinaria, capacitación, tecnología para aumentar la productividad y mejorar la calidad. Las principales funciones son:

- Vender la producción por cuenta de los socios.
- Promover la colocación de ofertas consolidadas.
- Comprar materias primas, refacciones o maquinaria y equipo en condiciones favorables de precio y calidad, en función de los mayores volúmenes de compra.
- Adquirir tecnología y asistencia técnica.
- Promover la renovación e innovación de la maquinaria y el equipo.
- Brindar capacitación a la fuerza laboral y a los niveles directivos.
- Implantar programas para mejorar la calidad e incrementar la productividad.

### **Aprovechamiento de Residuos Industriales**

Se pretende dar asesoría para lograr una mayor utilización de los materiales susceptibles de reciclarse, a fin de contribuir a la preservación del medio ambiente, así mismo, se pretende proporcionar el desarrollo de tecnología de reciclaje.

## **Gestiones Administrativas**

Se pretende dar asesoría y gestión en los trámites administrativos, informáticos, contables, jurídicos, fiscales y de crédito que requieran para la operación de las empresas.

## **Otros Servicios**

Se refiere a los demás servicios que se puedan prestar para el óptimo desempeño de las Empresas Integradoras, de tipo administrativo, fiscal, jurídico, informático, formación empresarial y capacitación de la mano de obra.

## **6.6 Ventajas**

Ventajas en base a "*Sinergia*"

La *sinergia* se basa en el hecho de que dos o más socios deberán poseer mayor fuerza al combinarse que si operan en forma independiente.

La *sinergia* representa ventajas importantes aunque para capitalizarlas vale la pena recordar un dicho de Henry Ford:

***"El juntarse es un comienzo;  
El seguir juntos es progresar;  
El trabajar juntos es tener éxito."***

Las principales ventajas que ofrece una empresa integradora en base a *sinergia* son:

- Competir en mercados anteriormente no atendidos.
- Se mantiene cierta independencia de cada una de las empresas asociadas, por lo que existe una libre decisión interna de los socios en cuanto a sus empresas.
- La especialización permite que los fabricantes se dediquen a producir, planteando además mejoras al transferir a los demás socios lo que saben.

- Se logran economías a escala y una mejor capacidad de negociación ante proveedores y clientes, además se logra una mejor gestión de la producción.
- Evita duplicar inversiones ya que el volumen de oferta se incrementa con los socios.
- Permite que los asociados se especialicen en determinados procesos a través de una adecuada división del trabajo o bien en determinadas líneas de productos, para lograr una mayor productividad conjunta.
- Permite un mayor acceso a mano de obra calificada y a tecnología que puede ser compartida.
- Facilita el acceso a nuevos mercados, por lo que acelera la diversificación de los mismo.
- Se mantiene la flexibilidad característica de la empresa pequeña, pero logra competir como una empresa grande; además de adaptarse a cualquier actividad económica.
- Se favorece una participación equilibrada de los socios y se permite la participación de las empresas interesadas sin importar su tamaño o capacidad, pues se tiene la posibilidad de participar desde una sola acción y el máximo permitido es hasta el 30% de capital social.
- Las Empresas Integradoras tienen la capacidad legal para comprar y vender por cuenta y orden de sus socios, lo cual les permite obtener mejores condiciones en el mercado, al realizar operaciones consolidadas.
- Se logra un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de sus servicios a terceros, hasta por un 10% del total de sus ingresos.
- Contribuyen al desarrollo regional, ya que la asociación hace posible la instrumentación de proyectos de amplio impacto en una zona económica.



## **6.7 Desventajas**

### ***Problemas para funcionar***

Estos problemas se deben principalmente a:

- Barreras de Comportamiento o culturales entre socios. Cada uno de ellos tienen sus propios estilos de manejar el negocio, sus propias prioridades y forma de ver las cosas y no es fácil conciliarlas.
- Barrera Organizacional, provocada por el hecho de haber varios socios con diferencias en cuanto a definición de objetivos, intereses y beneficios; es muy importante negociar estas diferencias con un enfoque a largo plazo.

### ***Problemas estructurales***

Dadas las características de este tipo de empresas, cabe la posibilidad de que participen algunas con problemas importantes y no aporten fortalezas que permitan generar *sinergia*.

Debido a que los demás socios invierten, aportan tecnologías o mejoras en los procesos y se esfuerzan por superarse, se puede desincentivar este espíritu de superación por parte de alguna empresa que de todas formas va a recibir el beneficio.

Existe el riesgo de que una empresa aporte tecnología al grupo, y otra empresa en la piratería para después competir contra la empresa integradora con su misma tecnología y tal vez hasta aliándose con la competencia.

## 6.8 Apoyos Institucionales

### Fiscales

De los beneficios que otorgan el esquema de Empresas Integradoras, es el Régimen Simplificado de Tributación por un periodo de diez años, a partir del inicio de sus operaciones. Al acogerse a este Régimen, las Empresas Integradoras pueden realizar operaciones a nombre y por cuenta de sus integradas, siempre que cumplan con los requisitos establecidos para ello.

El régimen simplificado consiste básicamente en una contabilidad de flujo de efectivo. Es decir, se determina a partir de la diferencia entre el total de las entradas y de las salidas en efectivo, bienes o servicios que tengan los contribuyentes y que se encuentren relacionados con su actividad; en su caso restarán las reducciones por disminución del capital inicial de aportación que les resulte.

Entre las principales ventajas de este régimen frente al régimen general destacan las siguientes:

- La diferencia más importante entre el Régimen General y el Régimen Simplificado es que el primero grava a las empresas sobre las utilidades generadas en el ejercicio, mientras que en el otro sólo pagan impuestos sobre las utilidades distribuidas. De esta forma al tributar la empresa integradora conforme al Régimen Simplificado y mientras los recursos se mantengan dentro de la empresa integradora, no se causa el impuesto sobre la renta. El impuesto sólo se paga por el dinero que se extraiga de esta o que se destine a partidas no deducibles en el Impuesto Sobre la Renta. Como consecuencia, se crea el incentivo para que las Empresas Integradoras reinviertan sus utilidades en el negocio, promoviendo con ello su capitalización, siendo esto fundamental si se tiene en cuenta que el objeto social preponderante les da prestación de servicios de apoyo a las Empresas Integradoras.

- El Régimen General, requiere del cálculo de las depreciaciones, de la actualización por inflación de la deducción de inversiones y de las pérdidas pendientes de amortizar; además del cálculo del componente inflacionario y de la pérdida y ganancia inflacionaria, entre otros. El Régimen Simplificado no requiere la realización de todos estos cálculos, lo cual se traduce en ahorro administrativo para estas empresas. En resumen, el Régimen Simplificado, es muchos más fácil de operar.
- El sistema de Régimen Simplificado permite una deducción para efectos de impuestos sobre la renta del 100% de los gastos e inversiones en un solo ejercicio. De acuerdo con lo anterior, las Empresas Integradoras para determinar su impuesto sobre la renta, deberán aplicar la tasa del 35% a la diferencia entre sus ingresos y gastos e inversiones.

De acuerdo con las facilidades administrativas otorgadas a las Empresas Integradoras a través del capítulo XXIII de la Resolución publicada en el Diario Oficial de la Federación el 30 de marzo de 1996, las entradas serán las percibidas exclusivamente por cuotas, comisiones y prestación de servicios cobrados a las empresas integradas.

También son entradas los demás conceptos que señala el Decreto, siempre que no rebasen el 10% de los ingresos totales de la Empresa Integradora.

Respecto a las salidas, serán las originadas por concepto de préstamos a trabajadores que se otorguen de acuerdo con contratos colectivos de trabajo o sobre condiciones generales y los anticipos a proveedores; así como los demás conceptos señalados.

Los contribuyentes podrán efectuar una reducción adicional a la base del impuesto cuando les resulte disminución o pérdida del capital. Las Empresas Integradoras calcularán el impuesto sobre la renta del ejercicio, aplicando la base del impuesto la tasa del 34%.

Respecto al Impuesto al Activo, al trabajar con el Régimen Simplificado las Empresas Integradoras cuentan con un esquema más simple. De acuerdo a la regla novena de la mencionada Resolución, para determinar el valor del activo en el ejercicio, las Empresas Integradoras sumarán los promedios de sus activos financieros, activos fijos, gastos y cargos diferidos, terrenos e inventarios. Al valor del activo en el ejercicio se le aplicará la tasa del 1.8%. Además, contra este impuesto se podrá acreditar el impuesto sobre la renta del ejercicio.

Asimismo, al estar las Empresas Integradoras bajo el Régimen Simplificado, el IVA se calcula aplicando la tasa del 15%, o la que corresponda a los actos o actividades que realicen, ya sea por cuenta propia o de sus empresas integradas.

### **Financieros**

- A través de esquemas específicos de Nacional Financiera, S.N.C. con el objeto de coadyuvar al fortalecimiento y consolidación de las Empresas Integradoras, ha instrumentado esquemas específicos, que junto con la Banca Comercial, facilita el acceso al crédito de manera ágil, oportuna y eficiente.
- Dichos esquemas están encaminados a apoyar:
  - Capital de trabajo
  - Inversiones Fijas
  - Apoyo a la modernización tecnológica
  - Mejoramiento del medio ambiente
  - Reestructuración de pasivos
- Se establecen diferentes tipos de amortización:
  - Esquemas de pagos tradicionales
  - Esquemas de pagos a valor presente
  - Unidades de Inversión (UDI's)

- Apoyo a las importaciones de bienes y servicios del exterior, así como para la pre-exportación e importación de materias primas, insumos, refacciones, maquinaria y equipo a través de:
  - Líneas globales
  - Líneas a corto plazo
- Programa de aportación accionaria, para apoyar proyectos viables y rentables, cuyos recursos se canalizan a la modernización y al capital de trabajo.
- Asistencia técnica con programas de NAFIN y Bancomext para la modernización tecnológica, mejora de los procesos de producción, comercialización, administración y ecología.

### **Capacitación**

- Temas gerenciales para la micro, pequeña y mediana empresa:
  - Administración
  - Contabilidad
  - Finanzas
  - Mercadotecnia
  - Producción
  - Recursos Humanos
- Temas de administración para microindustrias.
- Proceso de mejoramiento continuo, Calidad Total.
- Asistencia técnica:
  - Programa NAFIN-PNUD, para la modernización, tecnológica, procesos de producción, comercialización, administración y contaminación ambiental.
  - Esquemas de Asociación.

## **De fomento a las exportaciones**

Las Empresas Integradoras podrán acreditar cualquiera de los programas de fomento a la exportación. En primera instancia, podrán suscribir su registro como Empresa de Comercio Exterior (Ecex), toda vez que esta figura es la única que permite a las empresas (que no son productoras de mercancías), obtener el registro como Empresas Altamente Exportadoras (Altex) y Programas de Importación Temporal (Pitex). Asimismo, las Empresas Integradoras podrán obtener su registro como empresas maquiladoras de exportación.

## **Administrativos**

Facilidades para constituir la empresa, a través de las Ventanillas Únicas de Gestión.

## **De integración**

Al integrarse las empresas, cooperar y trabajar en equipo, se pueden obtener ciertos beneficios, como entre otros, los siguientes:

- Comprar, producir y vender en común, para lograr conjuntamente más volumen, mayor calidad y menores costos. De esta forma se pueden crear economías de escala derivadas de una mayor capacidad de negociación de las Empresas Integradoras.
- Mientras los empresarios se dedican a producir, las Empresas Integradoras se encargan de realizar otras actividades especializadas que requieren los asociados, cuyos servicios se pagarían entre todos los socios para desarrollar actividades como: investigación de mercados, campañas de publicidad, promociones y estrategias efectivas de comercialización.
- Ahorros Financieros al compartir costos de servicios administrativos que podría prestar la empresa integradora a todos los socios.
- Los pequeños fabricantes de una misma rama industrial, pueden lograr, trabajando en equipo, por medio de una integradora, mas calidad, más producción y mercados mas grandes para los productos que fabrican.

- La empresa integradora puede comprar y utilizar para beneficio de todos sus socios: laboratorios, equipo y maquinaria de tecnología avanzada, o bien otros servicios de apoyo tecnológico, con los cual se puede aumentar la productividad, calidad y eficiencia de las empresas integradas, haciéndolas más competitivas y con mayor poder de negociación en los mercados.
- Lograr un mayor aprovechamiento de la capacidad instalada de la empresa integradora y una diversificación de los mercados, al permitir ingresos por la venta de servicios a terceros, hasta por un 10% del total de los ingresos de la empresa integradora.
- Las Empresas Integradoras constituyen un factor que puede contribuir al desarrollo regional, ya que la asociación de empresas incrementa la productividad, proporcionando con ello el aprovechamiento de los recursos de las diferentes zonas económicas.

## **6.9 Requisitos de las Empresas Integradoras**

Los requisitos para la formación de Empresas Integradoras son:

- Tener personalidad jurídica propia y que su objeto social preponderante sea la prestación de servicios especializados de apoyo a las empresas micro, pequeñas y medianas integradas, y que su capital social no sea menor a los de cincuenta mil pesos.
- Constituirse con las Empresas Integradoras, mediante la adquisición, por partes de éstas, de acciones o partes sociales. La participación de cada una de las empresas integradas no podrá exceder de 30% del capital social de la empresa integradora. Las empresas integradas deberán además, ser usuarias de los servicios que presta la empresa integradora, independientemente de que éstos servicios se brinden a terceras personas.

Podrán participar en el capital de las Empresas Integradoras instituciones de la banca de desarrollo, en el Fondo Nacional de Empresas de Solidaridad y, en general cualquier otro socio, siempre y cuando la participación de las Empresas Integradoras represente por lo menos un 75% del capital social de la integradora.

- No participar en forma directa o indirecta en el capital social de las empresas integradas.
- Tener una cobertura nacional, o bien circunscribirse a una región, entidad federativa, municipio o localidad, en función de sus propios requerimientos y los de sus socios.
- Únicamente percibir ingresos por cuenta de cuotas, comisiones y prestación de servicios a sus integradoras. Podrán obtener ingresos por otros conceptos, siempre que éstos representen como máximo un 10% de sus ingresos totales.
- Que la administración y prestación de sus servicios los realice personal calificado ajeno a las empresas integradas.
- Presentar proyecto de viabilidad económico financiero en que se señale el programa específico que desarrollará la empresa integradora, así como sus etapas.
- Proporcionar a sus socios, algunos de los servicios especializados listados en las funciones de las Empresas Integradoras.

### **Condiciones Requeridas**

El ámbito empresarial es esencial para el éxito de una Empresa Integradora. Las siguientes son algunas de las condiciones básicas requeridas:

- Socios con madurez para entender las ventajas de la integración y la *sinergia*, y que tengan una visión de largo plazo. De hecho, debe haber conciencia de que importa más mantener la relación, que maximizar el beneficio inmediato.
- Compromiso explícito por parte de los socios, para definir y cumplir los objetivos del proyecto que se proponen realizar en conjunto.



- Que exista cohesión en el grupo, en base al desarrollo de la confianza mutua a través del tiempo, la cual se logra con una trayectoria de éxito y buena conducta de las partes.
- Presencia de un liderazgo, que tenga la capacidad de conciliar las diferencias que surjan en cualquier momento y logre llevar al grupo al cumplimiento de los objetivos de largo plazo.
- Es importante conocer bien la problemática de los socios y definir claramente el objetivo de la alianza.

### **6.10 Retos**

Dadas las características de estas empresas, los principales retos están centrados básicamente en:

- Generar liderazgo.
- Propiciar la mejora e innovación en los procesos productivos.
- Encontrar mecanismos creativos para asegurar lealtad si hay aportaciones tecnológicas.
- Identificar objetivos comunes, así como las principales diferencias y negociarlas de manera constructiva.

Es conveniente señalar que los fundamentos básicos de este tipo de empresas pueden ser aplicables en diversas empresas o acuerdos de cooperación que no necesariamente deben estar circunscritos al esquema oficial de Empresas Integradoras, lo importante es entender el concepto y aplicarlo de manera creativa.

# CAPITULO 4

## CASO PRACTICO

---



### I. ANTECEDENTES

Segusino, es una empresa mexicana, en donde se elaboran auténticos muebles mexicanos, en donde cada uno de sus productos, es una réplica de un mueble antiguo de los siglos XIV al XIX, y están elaborados con una combinación de maderas nuevas de pino y auténticas maderas antiguas apolilladas en donde se lleva a cabo por artesanos<sup>28</sup>.

A este proceso de manufactura, le agregan una organización eficiente, un sistema productivo basado en la especialización de talleres y la experiencia de muchos años como fabricantes muebleros para lograr la fabricación de altos volúmenes de producción, permitiendo garantizar la entrega puntual de muebles de calidad en cualquier parte del mundo.

---

<sup>28</sup> <http://146.246.177.254/segusino/>

Segusino es una fábrica de muebles mexicanos de gran calidad y características artesanales en volúmenes industriales, instalada en un área de 120,000 metros cuadrados, dividida en varias secciones dentro de Chipilo, Puebla.



Luego de diez años de actividades constantes proporciona empleo a 1,100 empleados sindicalizados y a 3,000 pertenecientes a 97 Talleres Asociados ubicados en dicha comunidad.

Durante 1987, año en que inició sus operaciones, exportó el 50% de su producción, mismo que marcó el principio de una gran empresa orgullosamente mexicana. En 1995, el promedio mensual de piezas fue de 12,000; en 1996 de 20,000 y en 1997 de 40 mil piezas, lo que representa un crecimiento del 66%.

### **1.1 Operación**

Segusino, opera con el criterio de tener un distribuidor exclusivo en cada región o país, siempre y cuando este garantizando y demuestre su capacidad para poder atender y desarrollar adecuadamente todo su territorio.

Actualmente cuenta con distribuidores en los siguientes países:

#### EUROPA

- Francia
- Italia
- Portugal
- España
- Alemania
- Holanda
- Bélgica
- Luxemburgo
- Reino Unido
- Irlanda del Norte
- República de Irlanda
- Dinamarca
- Noruega
- Finlandia
- Suecia
- Malta
- Islandia
- Austria
- Grecia
- Chipre

#### AMERICA

- Estados Unidos
- Canadá
- Costa Rica
- Puerto Rico
- Chile
- República Dominicana
- Antillas Holandesas
- Aruba
- Trinidad y Tobago
- Barbados
- Antillas Francesas
- Honduras

#### OCEANIA

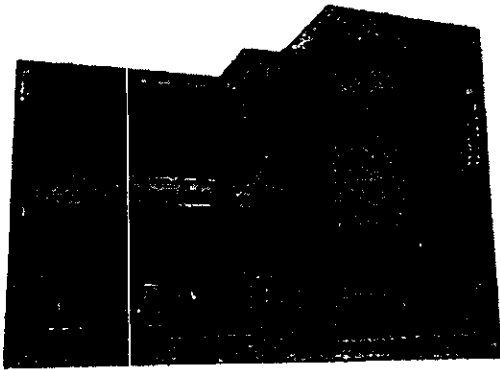
- Australia
- Nueva Zelanda
- Israel
- Singapur
- Malasia
- Korea
- Japón

#### AFRICA

- Emiratos Arabes Unidos

## 1.2 Franquicias

El nuevo concepto para dar a conocer y distribuir los muebles Segusino en la República Mexicana es el Sistema de Franquicias Segusino, el cual ofrece a sus clientes la posibilidad de iniciar un negocio propio.



Es importante señalar que la franquicia es repetir un negocio tal y como lo señala la experiencia de un tercero, el cual transmite el desecho de usar su marca y su tecnología, para lo cual brinda la asistencia necesaria.

Por el momento el Sistema de Franquicias Segusino sólo otorga franquicias de carácter individual, en la que el franquiciatario cuenta únicamente con una unidad franquiciada.

### **Ventajas**

**Iniciar un negocio propio:** Ofrece al franquiciatario la oportunidad de iniciar un negocio propio con un producto y un sistema de comercialización ya probado, lo que reduce considerablemente el riesgo del fracaso y la búsqueda de fórmulas para operar. Recibe además, la asistencia y asesoramiento necesarios que serán transmitidos permanentemente, en la práctica, por personal altamente calificado.

Un aspecto de gran importancia, es la oportunidad de poder utilizar una marca ampliamente reconocida, con la que se pueda acceder a economías de escala.

## Capacitación

La capacitación inicial se enfoca principalmente en los siguientes aspectos :

- Manejo de la administración de la franquicia
- Utilización de la publicidad
- Desarrollo de proveedores
- Atención al cliente
- Exhibición de los productos
- Relación con el franquiciante : pedidos, traslados, comunicación, otros.
- Mantenimiento de los productos

Actualmente se cuenta con franquicias en los siguientes Estados de la República Mexicana:

- Monterrey
- Jalapa
- Cuernavaca
- Edo. de México
- Zapopan, Jalisco
- Tlaquepaque, Jalisco
- Aguascalientes
- Ciudad Acuña, Coahuila
- Distrito Federal (Zona Norte)
- Distrito Federal (Zona Sur)

Próximamente en:

- Chihuahua
- Veracruz
- Cancún, Quintana Roo.
- Tijuana, B.C.

### 1.3 Producto

Los muebles de Segusino se distinguen por sus diseños, la belleza de sus detalles, su sólida construcción y la utilización de una combinación de maderas nuevas de pino y auténticas maderas antiguas y apolilladas, a las que se les ha aplicado un tratamiento especial que elimina el proceso de apolillamiento y que no afectan en forma alguna al ser humano.

Cuenta con un equipo multidisciplinario de especialistas, quienes se han dado a la tarea de investigar, seleccionar y adecuar modelos de muebles de los siglos XIV al XIX para que sean reproducidos en los talleres. Actualmente cuenta con alrededor de 600 modelos distintos y una producción mensual de más de 45 ,000 piezas.

Gracias a la constancia y al lanzamiento de nuevas líneas de muebles, Segusino se mantiene a la vanguardia de la industria.

Recientemente se ha sumado a la comercialización de la línea general, que son los muebles mexicanos, una gran variedad de selección de artesanías mexicanas representativas de la mayor parte del territorio nacional.

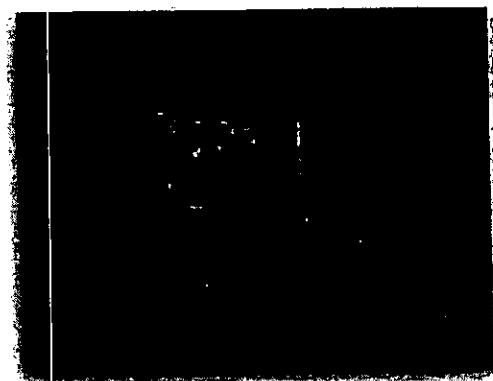
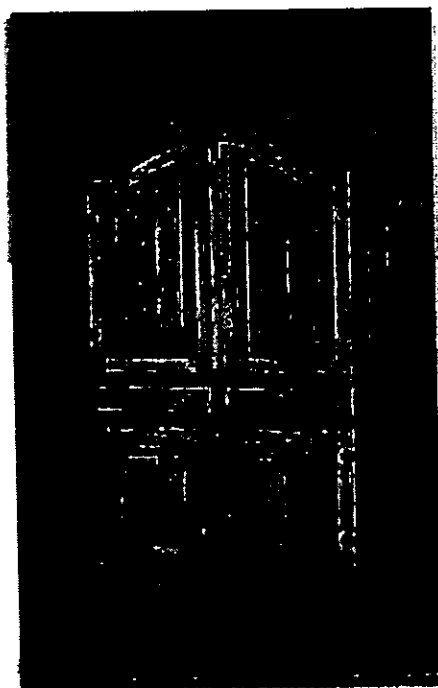
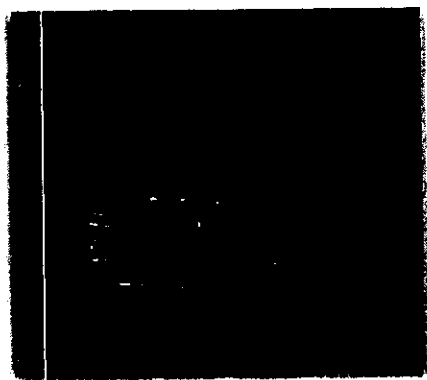
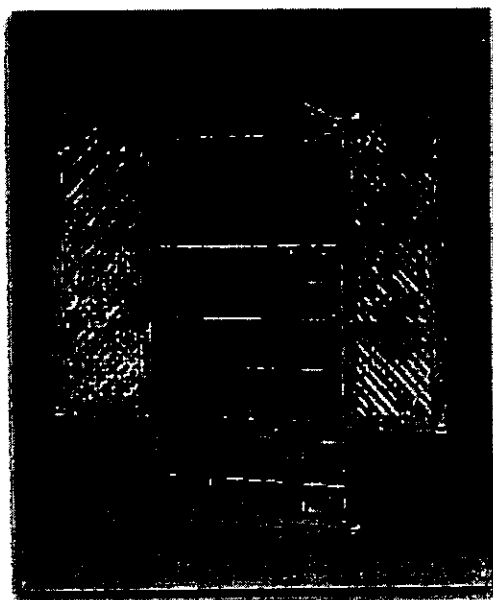
Así, en la búsqueda cotidiana de nuevos productos, lo primero que Segusino se plantea, es que cada mueble brinde comodidad, que su uso y dimensiones sean funcionales, que sea construido con materiales de la más alta calidad y que su diseño sea capaz de brindar la gama más amplia de posibilidades de decoración.

La Línea México, de reciente creación, cumple a la perfección con estos principios básicos, está realizada en madera sólida de pino ponderosa debidamente estufada, con el cuidado que sólo Segusino es capaz de hacer en su propio Centro de Estufado. Lo que elimina la posibilidad de que los muebles presenten torceduras, rajaduras o desajustes por modificaciones futuras de madera.

Los diseños de esta nueva línea están inspirados en algunos elementos antiguos con influencias asiáticas y europeas, que al combinarse han dado como resultado un estilo sobrio, elegante y con un aire sofisticado e internacional.

La comodidad que estos muebles ofrecen, son el resultado de un riguroso estudio de sus materiales y proporciones ergonómicas, en los que se ha cuidado hasta el último detalle.

Es importante resaltar que, debido a un minucioso control en cada una de sus etapas de producción, pueden garantizar que ninguno de los materiales o procedimientos utilizados contienen elementos nocivos para la salud del ser humano o contaminan en forma alguna al medio ambiente.





#### 1.4 Premio Nacional de Exportación

La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial (Secofi), a través de la Subsecretaría de Promoción de la Industria y el Banco Nacional Comercio Exterior, S.N.C. y Nacional Financiera, S.N.C., año con año otorgan el Premio Nacional de Exportación a aquellas empresa e instituciones que contribuyen al aumento y diversificación de las ventas en el exterior, así como a difundir internacionalmente la excelencia y competitividad de los productos mexicanos.

Es en 1996 que Segusino se hace acreedor a esta distinción, entregada por el Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León, Presidente Constitucional de los Estados Unidos Mexicanos, por ser una de las empresas medianas de carácter privado en el país que en los últimos tres años se distinguió por su desempeño y aportaciones al desarrollo del sector exportador.

Producir con una calidad reconocida por las estrictas normas internacionales y asumir una actitud sin complejos ante los mercados extranjeros, han sido dos de las características principales de Muebles Segusino empresa que ve reconocido su esfuerzo al obtener el Premio Nacional de Exportación 1996.



***Reconocimiento al esfuerzo, la creatividad y la constancia de las empresas e instituciones que contribuyen a nuestro desarrollo exportador***

## II. SEGUSINO COMO EMPRESA INTEGRADORA

### 2.1 Antecedentes de la integración

Chipilo es una ciudad fundada hace 114 años por inmigrantes provenientes de Segusino, en el Veneto italiano, una población de escasos 3,000 habitantes que, con este mismo esquema, opera 240 empresas dedicadas a la fabricación de armazones para anteojos.

El empresario Antonio Zaráin García, quien fue el pionero en la fabricación de muebles en Chipilo, está vinculado por lazos familiares con los italianos, lo que permitió implementar el modelo de empresas integradoras en México.

Zaráin, inició la fabricación de muebles para sala, para complementar sus líneas básicas, el fabricante decidió producir unos pocos modelos de mesas, cómodas y consolas, que a la postre resultarían las semilla de su actual negocio.

“La casualidad quiso que pasara un norteamericano algo despistado que venía de Huatulco --recuerda--, vio esos muebles y nos compró todo lo que no eran salas para su tienda en Santa Fe, Nuevo México.” Ese incidente lo entusiasmó tanto que vendió la fábrica de salas y decidió dedicarse de lleno a los muebles rústicos, en las caballerizas de su casa y con sólo cinco operarios.

Se buscaron nuevas opciones para penetrar en el mercado norteamericano, pero se cometieron errores al tratar de ser ellos mismos quienes vendieran directamente al consumidor, lo cual ningún proveedor les quería comprar. Se intentaron otras opciones al otorgar 10 concesiones en diferentes regiones de Estados Unidos, lo que resultó un problema al crear conflictos de territorio entre unos y otros.

Con todo lo anterior, la demanda superó la capacidad de producción y fue entonces cuando Zaráin decidió instrumentar la experiencia de Segusino, Italia.

Tres de sus operarios abrieron talleres en sus propias casas, lo cual fue posible gracias a que disponían de amplios cobertizos antiguamente dedicada a la industria lechera.

Confiado en estos primeros logros y con ayuda de Instituciones como Bancomext, el empresario enfocó sus ojos en Europa, iniciando exportaciones a través de distribuidores en Francia y España. A medida de lo necesario, fue invitando a otros vecinos y amigos a abrir nuevos talleres para integrarse a la creciente red.

Una década después, Muebles Segusino tiene 94 talleres asociados, 65 de ellos dedicados a ensamble de muebles de madera y los demás especializados en áreas como torneado, forja y herrajes de hierro y cobre, tejido de hule para sillas, pintura, decoración con cerámica y talavera, etc. En total el grupo de empresarios ocupa unos 4,500 trabajadores.

A continuación se enumerarán algunas de las características principales antes y después de la integración así como los beneficios que se obtuvieron.

## **2.2 Antes de la Integración**

- Empresa formada por ocho personas, cinco obreras y tres socios.
- No existía el espacio físico suficiente y la capacidad de producción era muy pequeña.
- Se trabajaba para una empresa ubicada en Tlaxcala, a la cual le vendía únicamente salas.
- Se producían bases de bocina y bases para cama.
- El taller de manufactura estaba orientado únicamente al mercado local.

### **2.3 Después de la Integración**

- Son 97 talleres asociados, los cuales se complementan para integrarse verticalmente. Existen mas de 10 talleres en planeación.
- El catálogo actual tiene más de 640 productos
- Se planea diversificar la línea de productos, según las necesidades y gustos de cada país.
- Continuo crecimiento e integración vertical.
- Exportación de muebles de madera a mas de 56 países de:
  - Europa
  - América
  - Oceanía
  - Asia
  - Medio Oriente
- Acreedor al Premio Nacional de Exportación en 1996
- Cuenta con tres centro de acopio de madera y su propio centro de estufado con cuatro hornos, que implica una inversión de 1.5 millones de dólares.
- Se planea la creación de un parque industrial de 140,000 metros cuadrados, donde se instalarán nuevos talleres de la empresa integradora.
- Segusino, es hoy la mayor fábrica de muebles de madera maciza del mundo

### **2.4 Factores de Éxito**

- SEGUSINO controla procesos y cortes críticos, termina productos y los comercializa.
- Todos los talleres están en Chipilo, Pue., y existe un sólido apoyo de SEGUSINO en los aspectos administrativos

- Control de calidad centralizada. Creación de una red de supervisores motociclistas, quienes visitan todos los talleres varias veces al día para evaluar avances y detectar demoras o faltantes de piezas y materiales.
- SEGUSINO se financia siempre con recursos propios y nunca recurre al endeudamiento externo.
- El costo de la mano de obra es 20 veces menor a la de un artesano alemán, lo que permite ofrecer precios competitivos a los mercados internacionales.
- Estandarización de piezas y componentes básicos, que son encaminadas a los diferentes talleres de ensambles, ayudando a reducir los inventarios.
- La asignación de labores, se realiza considerando la experiencia, productividad y volumen de trabajo.
- El costeo lo realiza SEGUSINO en sus talleres de prueba, lo cual le permite determinar el precio pagado al taller y el precio de venta.
- Cuenta con distribuidores en el extranjero y un catálogo en 11 idiomas que le da presencia en los mercados internacionales.

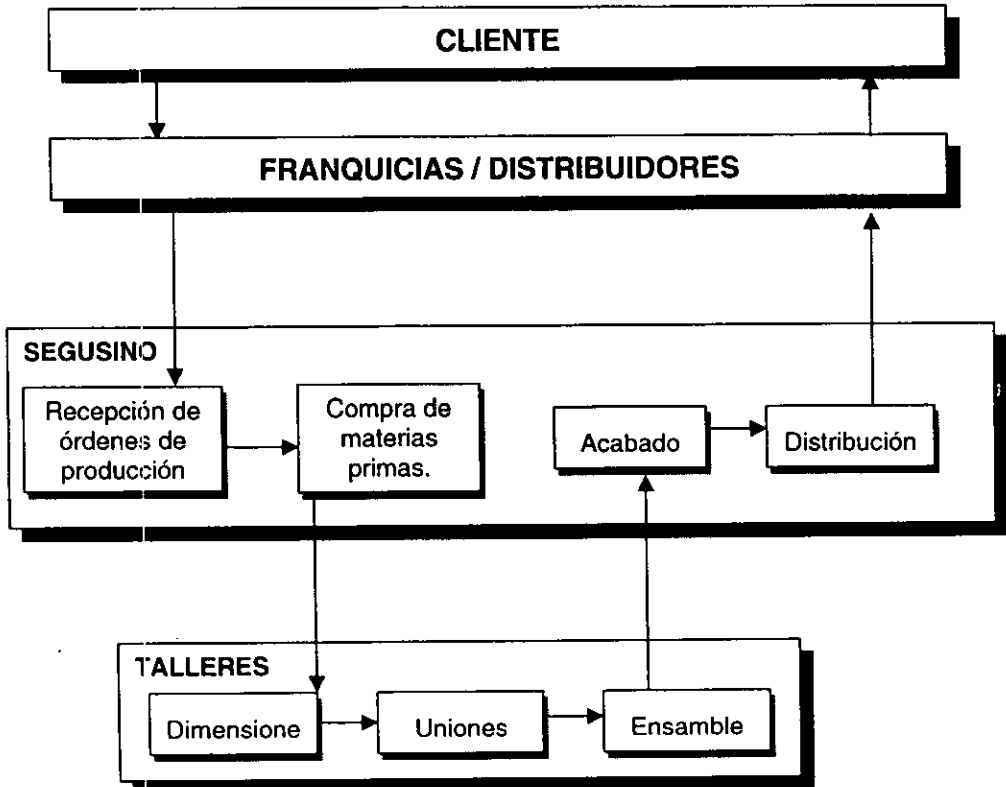
### **Criterios de Selección**

Es fama de SEGUSINO, que nunca se autoriza otro nuevo taller antes de conocer a fondo a los dueños, por lo que se establecieron las siguientes características que deben cumplir tanto los nuevos talleres como los diferentes distribuidores:

<b>TALLER</b>	<b>DISTRIBUIDOR</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maquinaria financiada por SEGUSINO</li> <li>• Estar en Chipilo, Puebla</li> <li>• Compromiso de crecer constantemente a altas tasas (hasta 200% anual)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disponer de una bodega</li> <li>• Servicio</li> <li>• Exposiciones</li> <li>• Atender el mercado</li> <li>• Exclusividad</li> </ul>

## 2.6 Funcionamiento

1. SEGUSINO recibe órdenes de producción y comercializa sus productos.
2. Realiza compras de materias primas y efectúa los cortes críticos de la madera
3. Canaliza esos componentes para ser trabajados en los 63 talleres, los cuales dimensionan, hacen uniones y ensamblan.
4. Se realizan acabados y se distribuye
5. No hay obligaciones contractuales entre los socios y los talleres, únicamente por los servicios que prestan los talleres.



## 2.7 Servicios que ofrecen

Segusino, como empresa integradora de los diferentes talleres, tiene la obligación de uniformar los criterios para los diferentes talleres, para que de esta forma, se pueda alcanzar la eficiencia y eficacia, tanto de sus productos como de su personal.

A continuación se enumeran los principales servicios que ofrece SEGUSINO:

- **Administrativo:** Métodos y procedimiento uniformes para el manejo de recursos humanos de la empresa
- **Laboral:** Contrato colectivo con altas prestaciones.
- **Operacional:** Realización de diagramas de proceso para la realización de los diferentes productos.
- **Capacitación:** Escuela propia para 320 alumnos, en donde se capacitan en diversas técnicas. Impulsores del Conalep Chipilo, construido con recursos de la Unión Europea.
- **Financiero:** Créditos para maquinaria y compra de materias primas y equipo de trabajo.

## 2.8 Ventajas de la Integración

"Zaráin explica que con mucha frecuencia recibe la visita de empresas de consultoría que le ofrece todo tipo de equipos, herramientas y soluciones para, supuestamente, mejorar la eficiencia de sus operaciones, reducir el personal ocupado y maximizar sus resultados, pero que éstas mejoras sólo se incorporan después de exhaustivos análisis. En lo principal, el industrial cree en el éxito de su fórmula y no tiene intenciones de modificarla."<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> Grupo Editorial Expansión, Manufactura, Volumen 4, Número 27, Septiembre 1997

Como se puede observar a lo largo de este análisis, algunas de las ventajas de la integración son las siguientes:

- Comercialización a 56 países, por medio de un catálogo en 11 idiomas con productos de todos los talleres.
- Acceso a diseño e ingeniería especializada.
- Flexibilidad en el número de productos y líneas que se manejan.
- Adaptabilidad a los cambios en el mercado.
- Economías a escala como: descuentos por volumen en compras de materia prima y costos de promoción bajos por unidad.
- Integración vertical hacia atrás, con la planta de estufado más grande de México.
- Control de entrada tanto de materia prima como de acabado.

Según los estudios elaborados por la Revista Expansión, Segusino, se encuentra dentro de las 500 empresas más importantes de México, ocupando el lugar 362 según las ventas reportadas en 1996 que fueron \$132,283,000 y ocupa el lugar 217 por sus utilidades de \$27,780,000, las cuales representan el 21% sobre sus ventas.

Desde el inicio de sus operaciones, Segusino ha crecido a un ritmo anual de entre 60 y 65%, en 1996 subieron 107%, y en los primeros 4 meses de 1997 ya se contaba con un aumento del 160%, respecto al ciclo anterior. Se llegó a la conclusión de que se debe seguir creciendo a un paso más sereno y estructurado.

En cuanto a las nuevas expectativas de SEGUSINO, pretenden un crecimiento del 50%, lo que significa la exportación de 60,000 piezas mensuales; para 1999 espera que sean 80,000, y al acabar el siglo, 100,000 piezas.



## CONCLUSIONES

---

Hasta el momento, las Empresas Integradoras como nuevo modelo de integración propuesto por SECOFI, siendo este una copia del modelo italiano en el Mezzogiorno, ha tenido grandes resultados. A pesar de todo, corre el peligro de que sea un proyecto exitoso solamente mientras dure el sexenio, aunque cabe mencionar que ya a logrado sobrevivir un cambio de presidencia.

El modelo de Empresas Integradoras ha estado presente para apoyar a los pequeños empresarios en momento difíciles, agrupando a diferentes empresas, que gracias al apoyo mutuo han salido adelante. La Globalización abre continuamente las puertas al exterior, lo cual podría ser una ventaja o desventaja para todos nosotros, ya que al abrirse las puertas hacia nuevos mercados, también se abren las puertas a diferentes competidores, lo cual hace que la lucha por mantenerse sea mas difícil.

Hasta ahora, el número de empresas integradoras parece modesto; sin embargo, no se puede menospreciar la posibilidad de que la organización de los productores pueda convertirse en un proceso irreversible. De hecho, hay muchos grupos en formación interesados en constituirse en Empresas Integradoras. Asimismo, funcionan muchas empresas que operan con las misma lógica de las integradoras pero no están registradas.

Sin duda, en los últimos diez años se ha dado un proceso de concentración del ingreso y de polarización entre los grandes y los pequeños productores. Mientras aquellos han emprendido un profundo proceso de reestructuración de sus empresas y exportan en forma creciente, los pequeños empresarios compiten en un mercado deprimido como consecuencia de la crisis de los años ochentas, de las políticas de ajuste y de la crisis financiera de mediados de los noventas.

Este mercado está, además, inundado de productos importados como resultado de la sobrevaluación del peso en diciembre de 1994, y del proceso de liberación económica que ha servido como instrumento clave para frenar y disminuir la inflación.

En este entorno, los pequeños productores necesitan, más que sobrevivir, buscar nuevas formas de compensar su debilidad económica, su dispersión social y su desorganización política. La empresa integradora puede constituir en este sentido una oportunidad para que los pequeños empresarios puedan adoptar formas más avanzadas de organización que les permita cambiar cualitativa y cuantitativamente, y así defender mejor sus propios intereses.

Al integrarse empresas pequeñas o medianas, se logra la creación de fuerzas, oportunidades y ventajas competitivas mayores a las esperadas. Las 284 empresas integradoras registradas hasta el día de hoy en SECOFI, no son tan representativas para la cantidad de micro, pequeñas y medianas empresas existentes en México, pero puede ser un pequeño-gran inicio para fomentar la sana competencia y la lucha sostenida por permanecer en el mercado.

Uno de los grandes problemas por los que atraviesan las empresas mexicanas, son las barreras burocráticas, ya que esto es motivo para pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo. Es inminente que tenemos que contemplar esta barrera para lograr algunos beneficios gubernamentales, pero esto no es motivo para detenerse y terminar un proyecto que podría tener grandes expectativas.

Segusino cuenta con una estrategia de *sinergia*, ya que ha logrado resultados muy valiosos al integrar a 97 talleres y comercializar sus productos en más de 56 países, ha tenido una visión a corto y a largo plazo, ya que en once años ha logrado resultados verdaderamente impresionantes.

Un aspecto de llamar la atención es la utilización de mano de obra, más de 4,000 empleados a disposición de Segusino, es claro que la automatización es muy pequeña o casi nula, pero es un hecho que aprovecha la mano de obra para dar calidad a sus productos además de cumplir con una tarea social de dar empleo a tal cantidad de gente.

SEGUSINO, es un ejemplo muy valioso sobre la integración de empresas, aunque es una de las empresas antes mencionadas que no está registrada ante la SECOFI, ha disfrutado de grandes beneficios como: la creación de empleos que tanto necesita México, la presencia en el mercado mundial, además del reconocimiento de marca, estos son resultados dados, tal vez por "casualidad" como lo señala Antonio Zaráin fabricante de muebles, pero el éxito y el empeño puesto en esta empresa no son cuestión de suerte.

Creo que vale la pena mencionar, que Segusino no cuenta con ventajas competitivas en cuanto al proceso de producción, sino que principalmente se enfoca a las tareas de distribución y comercialización, consiente de que eso represente una de sus principales fuerzas competitivas.

Dado el cuantioso número de micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas, es claro que la integración de empresas, podría ser una opción muy valiosa para abarcar diferentes mercados, se está yendo de la desintegración a la integración, lo cual significa un desarrollo económico, financiero y social que podría funcionar como una base sólida para el crecimiento de México

Este modelo lo usa Benetton en Italia y muchas otras empresas en el mundo, lo cual muestra que se pueden lograr excelentes resultados, sin costosas inversiones y, sobre todo generando los empleos que México necesita con tanta urgencia.

La inserción de México en la economía mundial, es un hecho irreversible; en el proceso de esa inserción, los mexicanos estamos demostrando nuestra capacidad de cambio; en la competencia exitosa con el exterior, que se encuentran a la altura de los mejores del mundo.

Es un hecho que “Sí se puede”, con ganas, imaginación, entusiasmo y preparación se puede lograr cualquier objetivo que nos planteemos.

# BIBLIOGRAFIA

---

## **Libros**

ABDALA MIRWALD, Mario.

***Comercio Internacional: Retos y Oportunidades para la empresa***

Banco Nacional de Comercio Exterior

Serie de documentos técnicos No. 1

México, marzo 1996.

ALBA VEGA, Carlos

***Las empresas integradoras en México***

Revista de comercio exterior

Bancomext

México, octubre 1997.

CABRERA V., Querol

***México en el GATT beneficios, obstáculos y perspectivas"***

Comercio Internacional Banamex.

Vol. 1, núm. 3

México, septiembre 1989.

CLIFFORD, Baden

***El Mezzogiorno***

Folleto IMEDE número OIE-3

EDAC, S.A. de C.V.

México, septiembre 1995.

CRUZ SERRANO, Alejandro

***Competitividad Internacional: Su aplicación a la Pequeña y Mediana Empresa***

Banco Nacional de Comercio Exterior

Serie de documentos técnicos No. 2

México, marzo 1996.

FUENTES CORDOVA, Edgar Luinni

***Alianzas Estratégicas***

Banco Nacional de Comercio Exterior

Serie de documentos técnicos No. 14

México, noviembre 1996.

HERNANDEZ DEL ROSAL Y DIAS, Edgar Alfonso.

***Plan de Negocios en Comercio Exterior***

Banco Nacional de Comercio Exterior

Serie de documentos técnicos No. 4

México, 1996.

MARTINEZ DUCLAUD, Rafael

***Mercadotecnia Internacional***

Banco Nacional de Comercio Exterior

Serie de documentos técnicos No. 6

México, marzo 1996.

ROZENBERG, Dino

***Segusino: Industria de buena madera***

Manufactura, Grupo Editorial Expansión, Vol. 4, Núm. 27

México, septiembre 1997.

SEARA, VAZQUEZ, Modesto

***Derecho Internacional Público***

Ed. Porrúa, 15 edición

México, 1994.

SOLANA, F.

***Comentarios de apertura: La estrategia económica mexicana y la CEE***

Comercio Internacional Banamex

Vol. 2, núm 1

México, marzo 1990.

***Revistas y Folletos***

***Comercio Internacional "Retos y oportunidades para la Empresa"***

Instituto de Formación Técnica

Bancomext

México, marzo 1996.

***El Ciclo Exportador y los Servicios de Apoyo***

Bancomext, Banca de Desarrollo

México, 1997

***La Comunidad Económica Europea y América Latina***

Comisión de las Comunidades Europeas

Alemania, 1991.

***Las 500 empresas más importantes de México***

Grupo Editorial Expansión, No. 722

México, agosto 1997.

***Lo que usted desea saber sobre las empresas integradoras***

Secretaría de Comercio y Fomento Industrial

México, junio 1995.

***Internet***

***Comunicado No. 58***

<http://www.presidencia.gob.mx/vocero/boletines/com58.html>

Los Pinos, junio 1998.

***Empresas Integradoras***

<http://www.spice.gob.mx/siem/integradoras/integrat1.asp>

SECOFI, febrero 1998.

***Exportaciones de la Industria Manufacturera***

<http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/pubcoy/economia/Balcom/Cbalanza.htm>

INEGI, octubre 1997.

***La figura de la Empresa Integradora***

IGLESIAS RODRIGUEZ, Sergio A.

[http://www.artedigital.com/expon/conferencias/conferencias\\_secofi.html](http://www.artedigital.com/expon/conferencias/conferencias_secofi.html)

Diciembre 1997.

***Muebles Rústicos Segusino***

<http://www.mexico-businessline.com/cgi-bin/diez.sh/cgis/prindes2.p>

Bancomext, junio 1998.

***Programa de apoyo a empresas integradoras***

<http://www.nafinsa.gob.mx>

NAFINSA, octubre 1997.



***Promoción de exportaciones***

<http://www.secofi.gob.mx/promexpo.htm>

SECOFI, octubre 1997.

***Relaciones Comerciales de México con el Mundo***

<http://www.secofi.gob.mx/carpe01.htm>

SECOFI, octubre 1997.

***Resumen de Comercio Exterior***

<http://dgcnesyp.inegi.gob.mx/cgi-win/bdi.exe>

INEGI, abril 1998.

***Segusino***

<http://148.246.177.254/segusino/>

Segusino, junio 1998.